Образовательная автономная некоммерческая организация высшего образования

«МОСКОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»

Направление 38.03.02 **Направленность** «Управление человеческими ресурсами»

(код) *(наименование)*

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему Совершенствование системы мотивации персонала ГБУ "Жилищник района Кунцево"

Обучающийся Черногорова Анна Валерьевна _____

(Ф.И.О. полностью) *подпись*

Руководитель _____ _____

(Ф.И.О. полностью) *подпись*

МОСКВА 2023 г.

Образовательная автономная некоммерческая организация высшего образования

«МОСКОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу

обучающемуся Черногоровой Анне Валерьевне

1. Тема: Совершенствование системы мотивации персонала ГБУ "Жилищник района Кунцево"

2. Срок сдачи обучающимся законченной работы «31» марта 2023 г.

3. Исходные данные к ВКР: научная и учебная литература, интернет ресурсы.

4. Содержание ВКР (перечень подлежащих разработке вопросов):

ВВЕДЕНИЕ

Глава 1. Теоретические основы мотивации и стимулирования трудовой деятельности

1.1 Мотивация и стимулирование как функция управления человеческими ресурсами

1.2 Экономические и неэкономические способы мотивации персонала

1.3 Современные проблемы эффективного управления и стимулирования персонала

Глава 2. Анализ механизма мотивации персонала на примере ГБУ «Жилищник района Кунцево»

2.1 Краткая характеристика организации

2.2 Анализ системы управления персоналом

2.3 Анализ действующей системы мотивации персонала

Глава 3. Пути развития механизма мотивации персонала в ГБУ «Жилищник района Кунцево»

3.1 Направления развития нематериальной мотивации персонала

3.2 Направление развития материальной мотивации персонала

3.3 Ожидаемые результаты от внедрения предложенных мероприятий

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

5. Перечень графического материала 16 таблиц, 31 рисунков.

6. Приложения 6.

Дата выдачи задания 31.01.2023 Задание принял (дата) __.__.202__

Подпись руководителя _____ Подпись

обучающегося_____

Содержание

ВВЕДЕНИЕ.....4

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....8

1.1 Мотивация и стимулирование как функция управления человеческими ресурсами.....8

1.2 Экономические и неэкономические способы мотивации персонала.....20

1.3 Современные проблемы эффективного управления и стимулирования персонала.....28

2. АНАЛИЗ МЕХАНИЗМА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ГБУ «ЖИЛИЩНИК РАЙОНА КУНЦЕВО».....37

2.1 Краткая характеристика организации.....37

2.2 Анализ системы управления персоналом.....48

2.3 Анализ действующей системы мотивации персонала.....52

3. ПУТИ РАЗВИТИЯ МЕХАНИЗМА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ГБУ «ЖИЛИЩНИК РАЙОНА КУНЦЕВО».....59

3.1 Направления развития нематериальной мотивации персонала.....59

3.2 Направление развития материальной мотивации персонала.....64

3.3 Ожидаемые результаты от внедрения предложенных мероприятий.....65

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....69

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....73

ПРИЛОЖЕНИЯ.....78

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. Вопросы управления и стимулирования персонала с каждым годом увеличивают свою значимость. Усложнение всех процессов и непростая рыночная ситуация требуют от персонала максимальной отдачи и минимально возможных вложениях со стороны работодателя. Большое значение в данном контексте имеют вопросы мотивации и стимулирования персонала. Система мотивации персонала основывается на различных методах, которые классифицируются в зависимости от ориентационного воздействия на любого рода потребности. Наиболее популярными методами мотивации являются экономические (оклад и индивидуальная надбавка), социальные (медицинское страхование, социальный отпуск или материальная помощь), психологические (благоприятный моральный климат в коллективе). Мотивация и стимулирование персонала оказывают значительное влияние на развитие у работников таких важных характеристик их трудовой деятельности, как качество работы, результативность, старание, усердие, настойчивость, добросовестность и т. д. Система мотивации и система стимулирования труда можно обозначить как мотивационный потенциал. Сущность мотивационного потенциала заключается в том, чтобы, ориентируясь на систему потребностей работников, обеспечить полное и эффективное использование трудового потенциала для достижения целей организации. Мотивация персонала позволяет обеспечить оптимальное использование ресурсов, мобилизацию имеющегося кадрового потенциала. Если в организации действуют оптимизированная система планирования, продуманная система контроля, сбалансированная система координации действий, прогрессивная организационная структура, то общий результат функционирования организации будет высоким. Сама по себе, психология мотивации в том виде, в каком она существует сегодня, позиционирует себя в качестве одной из самых сложных и противоречивых сегментов современной психологии. Отнесение данной категории к сфере психологии, а не исключительно менеджмента, не

случайно, ведь именно для нее свойственно изучение реакций человека на те или иные ситуации и раздражители. Для мотивации же характерны обилие эмпирический исследований и нехватка общетеоретических идей.[1] Основным вектором развития современной экономики и ее ключевых структурных элементов выступает непосредственно перемещение индивида в центр экономической системы, сопряженное ростом концентрации внимания к человеческому фактору. Ключевой идеей социально-экономических трансформаций становятся изменения в самом человеке, переосмысление его места и роли в системе общественных институтов, приоритет его личностного, профессионального и социального развития.[2] Все указанное усложняется наличием ожесточающейся конкуренции, существующей сегодня на рынке труда. Именно конкуренция диктует работникам важность повышения своего профессионального уровня. Большую роль в профессиональном росте работника может оказать организация, что является отличным мотивационным стимулом. Таким образом управление и стимулирование персонала – та сфера, которая в последние годы усиливает свою значимость. Это, в сущности, обусловливает актуальность выбранной для изучения темы.

Целью данной работы является изучение методов стимулирования труда в системе управления персоналом.

Исходя из поставленной цели, предполагается последовательное решение следующих задач:

- изучения теоретических основ управления и стимулирования персонала;

- исследования системы управления и стимулирования персонала на примере ГБУ «Жилищник района Кунцево»;

- определение путей оптимизации действующей системы управления и стимулирования персонала.

[1] Родионова Е. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. – М.: Юрайт, 2022. – С.7.

[2] Трапицын С. Ю. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. – М.: Юрайт, 2022. – С.9.

Объектом исследования выступает персонал реально существующей организации. Предметом исследования являются процессы, происходящие при функционировании системы управления и стимулирования персонала.

Методологическую основу работы составили такие методы научного познания как описание, наблюдение и измерение.

Информационную основу данной работы составила нормативно-правовая база РФ, данные аналитических агентств, а также труды таких научных деятелей как Родионова Е. А., Трапицын С. Ю., Алавердов А. Р., Пугачев В. П. и другие.

Структурно работа состоит из введения, трех последовательных глав, заключения, списка используемых источников и приложений.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1.1 Мотивация и стимулирование как функция управления человеческими ресурсами

Мотивация – известное каждому управленцу понятие, под которым, в сущности, понимается имеющаяся совокупность побуждающих факторов. Данные факторы определяют активность личности. Поясняя, можно отметить, что к таким факторам относятся мотивы, потребности, стимулы, которые детерминируют активность индивида.[3] В целом, термин мотивации достаточно хорошо изучен, существует множество различных работ, посвященных исследованию данного понятия. Так, к примеру, Битюкова С. С. характеризует данное понятие как состояние личности, которое определяет уровень активности сотрудника.[4] В работе Тихомирова П. В. есть точка зрения, согласно которой мотивация позиционирует себя в качестве процесса побуждения к действию или бездействию. Важно отметить, что в данном случае под мотивом понимается именно скрытая, внутренняя причина данного побуждения.[5]

Ресурсы любой организации можно условно классифицировать на несколько основополагающих разновидностей: материальные, финансовые, информационные, человеческие. Сама по себе, уникальность человеческих ресурсов обусловлена тем, что результаты воздействия на людей являются категорией, которая в значительной степени непредсказуема. Ведь действительно, реакцию человека на те или иные внешние воздействия предугадать достаточно непросто. Вместе с тем, остальные виды ресурсов являются именно той категорией, которая подвластна взвешенным решениям

[3] Горбач Н. С. Мотивация в психологии: история и современное состояние проблемы // Молодой ученый. — 2021. — № 3 (345). — С. 42-44. — URL: https://moluch.ru/archive/345/77509/ (дата обращения: 24.03.2023).

[4] Битюкова С. С. Совершенствование системы мотивации персонала // Молодой ученый. — 2019. — № 15 (253). — С. 187-190. — URL: https://moluch.ru/archive/253/58040/ (дата обращения: 24.03.2023).

[5] Тихомиров П. В. Мотивация сотрудников в контексте корпоративной культуры организации // Молодой ученый. — 2019. — № 4 (242). — С. 176-179. — URL: https://moluch.ru/archive/242/55954/ (дата обращения: 24.03.2023).

руководителя, а также может быть с высокой долей вероятности спрогнозирована. Следует также отметить, что управление всеми видами ресурсов, в том числе и человеческими, осуществляет именно персонал организации. Таким образом, эффективность работы организации в целом находится в огромной зависимости непосредственно от самого качества ее человеческих ресурсов. Одним из наиболее существенных недостатков российских организаций, в том числе и бюджетного сектора, является недооценка потенциала и интеллектуальных ресурсов людей, которые работают в организациях, а ведь человеческий потенциал для предприятия позиционирует себя в качестве одного из основополагающих конкурентных преимуществ. В данном контексте справедливо резюмировать, что наиболее значимым фактором, который оказывает влияние на потенциал трудовых ресурсов, является именно мотивация и стимулирование труда.[6]

Само по себе, понятие мотивации является неоднозначным в своей интерпретации. С одной стороны, мотивация позиционирует себя как психологическая категория, находящаяся в неразрывной связи с процессом осознания человеком своих субъективных потребностей и последующего выбора им определенной модели поведения с целью их удовлетворения. Вместе с тем, с другой стороны, мотивация представляется как такая категория менеджмента, которая неразрывно связана с процессом управления поведением работника через воздействие на него различными факторами внешней среды (материальные и нематериальные ресурсы организации).[7]

На рисунке 1.1 схематично отразим сущность мотивации.

[6] Лобанова Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. – М.: Юрайт, 2020. – С.6.

[7] Литвинюк А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика. – М.: Юрайт, 2022. – С.11.

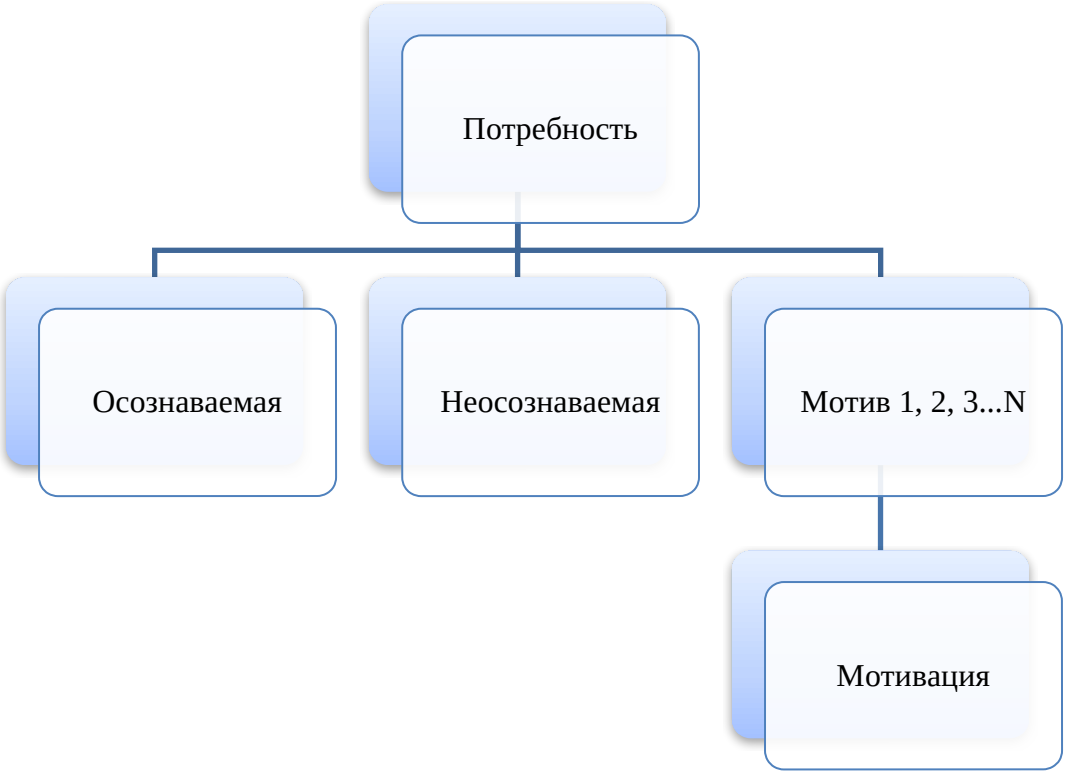


Рисунок 1.1 – Сущность мотивации[8]

В контексте осуществления управления людьми, мотивация, как явление, рассматривается в качестве процесса, нацеленного на активизацию мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов с целью их побуждения к эффективному труду. В существующей психологической и управленческой литературе можно встретить различные мотивационные характеристики, например мотивы, драйвы, потребности, напряжение, импульсы, факторы побуждения, диспозиции, цели, установки и др.[9]

Мотивация занимает особое место в структуре управления персоналом.

Работа с персоналом – системно значимый аспект, который необходимо выстраивать в любой организации. И подход к данному аспекту должен сопровождаться глубокой аналитикой всех сопутствующих показателей. Вообще тема работы с персоналом достаточно неплохо изучена в теоретическом пространстве. Так, к примеру, Алавердов А. Р. в своей работе достаточно полно рассматривает все аспекты, связанные с управлением

[8] Родионова Е. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. – М.: Юрайт, 2022. – С.24.
[9] Трапицын С. Ю. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. – М.: Юрайт, 2022. – С.24.

человеческими ресурсами в организации. По мнению данного автора, управление персоналом позиционирует себя в роли структурной части целостной системы внутрифирменного менеджмента, включающей в себя несколько взаимосвязанных систем управления. Объектом каждой из них служит то или иное направление уставной деятельности организации – коммерческое, финансовое, производственное, кадровое и др. Все эти системы воедино связывает миссия и рыночная стратегия конкретного хозяйствующего субъекта, а также используемая ими общая методология менеджмента.[10] В работе Алавердова А. Р. достаточно информативно расписаны методические требования к организации управления персоналом современной организации. Схематично они представлены в приложении 1. В дополнение отметим, что система управления персоналом в любой организации должна иметь комплексный характер. Иными словами, указанная системность должна включать в себя все необходимые структурные составляющие – базовую стратегию, операционные подсистемы и блок ресурсного обеспечения. Отсутствие любого из обозначенных структурных звеньев превращает указанную систему в хаотичный набор низкоэффективных методов управления. Такая система, в сущности, не способна обеспечить полноценное решение стратегических задач.

В общем виде, координирование кадровой деятельности (если его рассматривать в качестве системного процесса по управлению персоналом) может быть полноправно охарактеризовано в качестве особой деятельности руководящего состава предприятия, носящей целенаправленный характер. Похожую позицию можно встретить в учебно-методическом труде такого автора, как Тебекин А. В. Именно он фактически дополнил управление персоналом деятельностью, которая структурно включает в себя разработку концепции и стратегии кадровой политики.[11] Также одним из особо значимых структурных аспектов стратегии кадрового сектора может быть полноправно

[10] Алавердов А. Р. Управление человеческими ресурсами организации. – М.: Синергия, 2019. – С.68.
[11] Тебекин А. В. Управление персоналом. – М.: Юрайт, 2022. – С.8.

названа система стимулирования персонала. Дело в том, что еще в прошлом столетии произошла смена подходов к управлению персоналом, что отразилось на принципах построения данной системности. В таблице 1.1 наглядно отразим проведенную сравнительную характеристику старого и нового подходов к управлению персоналом.

Таблица 1.1

Смена подходов к управлению персоналом[12]

Середина XX в.	Конец XX в.
Персонал как затраты	Персонал как ресурс
Набор и учет кадров	Наращивание кадрового потенциала
Планирование кадров в соответствии с производственными планами	Интеграция планирования человеческих ресурсов и корпоративного планирования
Тотальный контроль	Координация целей
Оценка деятельности	Оценка результата (управление результатами труда)
Централизованное вертикальное управление	Децентрализованное горизонтальное управление
Основная целевая функция – обеспечение нужных людей в нужном месте	Основная целевая функция – эффективность взаимодействия человека и организации

Как видно из таблицы, смысловая компонента управления персоналом претерпела изменения, сформировав новый вектор развития отношений работника и работодателя. В новой парадигме особую значимость приобретает создание комфортных условий труда как в физическом, так и в социально-психологическом аспектах. В общем виде, в современном понимании персонал не является просто случайной общностью людей в отдельной организации. Это категория, имеющая свои признаки, отраженные на рисунке 1.2.

[12] Одегов Ю. Г. Управление персоналом. – М.: Юрайт, 2022. – С.13.

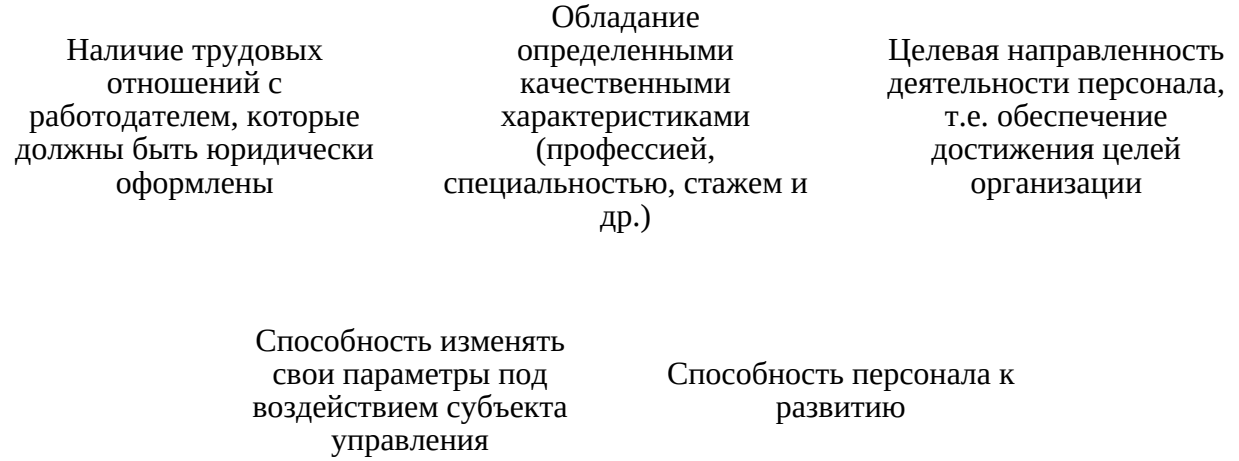


Рисунок 1.2 – Признаки персонала[13]

Сегодня управление персоналом позиционирует себя в качестве достаточно структурированного процесса. По своей сути, данный процесс нацелен именно на трансформацию мотивации работников. Это важно для получения от кадровых ресурсов максимальной отдачи. Сама по себе, мотивация представляется как достаточно непростой внутренний процесс сознательного выбора индивидом определенного вектора поведения для удовлетворения своих субъективных потребностей.[14]

Принципиальная схема управления персоналом наглядно представлена в приложении 2. Важно также отметить, что при наличии достаточно грамотно выстроенной системности, сама смысловая суть процесса управления персоналом заключается в том, что люди рассматриваются в качестве именно конкурентного богатства организации.

[13] Литвинюк А. А. Управление персоналом. – М.: Юрайт, 2022. – С.27.

[14] Шкрабалюк А. А. Мотивация персонала: сущность и значение как функции управления персоналом // Молодой ученый. — 2021. — № 5 (347). — С. 297-301. — URL: https://moluch.ru/archive/347/78015/ (дата обращения: 24.03.2023).

Говоря о персонале в целом, нельзя не сказать, что на его поведение в организации оказывает влияние множество факторов. Основные из них представлены на рисунке 1.3.

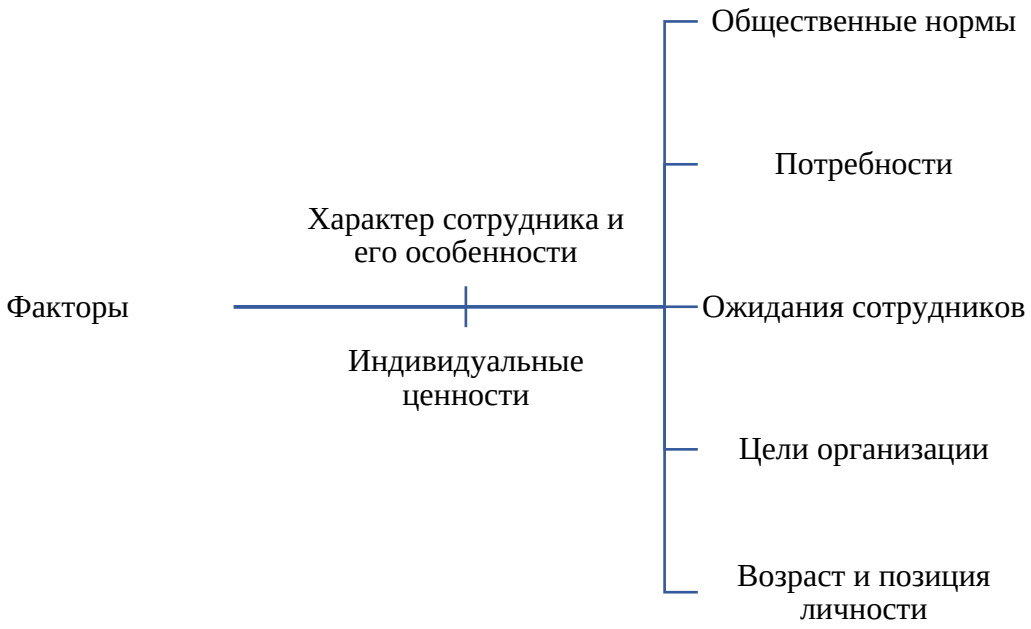


Рисунок 1.3 – Основные факторы, влияющие на поведение персонала в организации[15]

На основании представленного рисунка можно резюмировать, что поведение человека в организации позиционирует себя в роли фактора, оказывающего сильное влияние на поведение окружения в процессе трудовой деятельности. Вместе с тем, само поведение человека есть результат воздействия огромного числа переменных (личностные качества, окружение и др.). Именно по данной причине грамотный руководитель опирается на влияние множества факторов и на основании этой информации определяет пути повышения эффективности трудовой деятельности.

В общем виде, управление персоналом – система, выстраиваемая для достижения определенных целей, основные из которых схематично представлены на рисунке 1.4.

[15] Нефедова Е. Е. Факторы, влияющие на поведение персонала в организации // Молодой ученый. — 2021. — № 32 (374). — С. 35-37. — URL: https://moluch.ru/archive/374/83499/ (дата обращения: 24.03.2023).

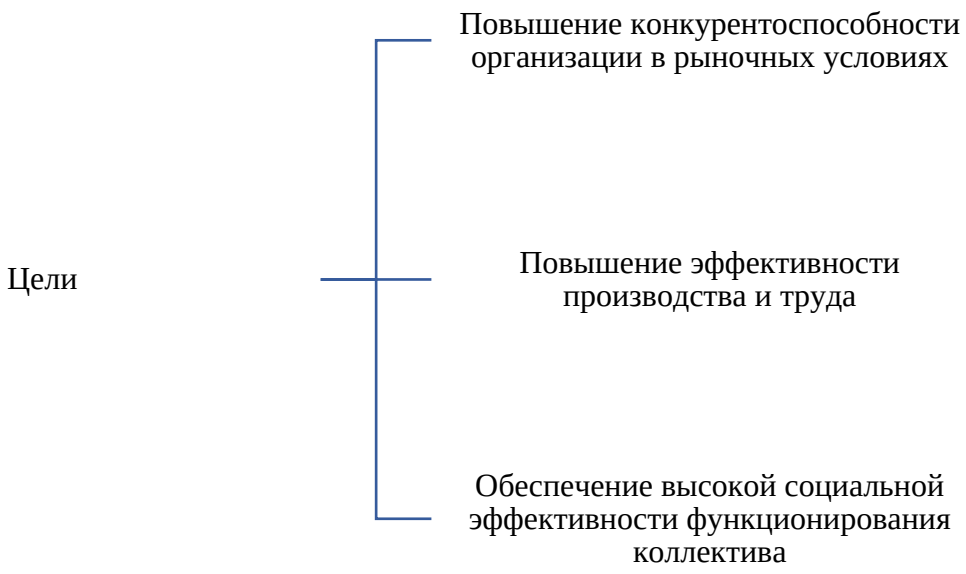


Рисунок 1.4 – Основные цели системы управления персоналом[16]

В дополнение к рисунку отметим, что поставленные цели обусловливают необходимость понимания тех путей, которыми будут данные цели достигаться. Это складывается в совокупность определенных задач, стоящих перед руководством системы управления персоналом. От того, насколько эффективно будет налаживание непрерывного решения возникающих задач, зависит оперативность, полнота и качество достигаемых результатов.

На рисунке 1.5 более детально рассмотрим основные задачи, стоящие перед системой управления персоналом.

[16] Горленко О. А. Управление персоналом. – М.: Юрайт, 2023. – С.11.

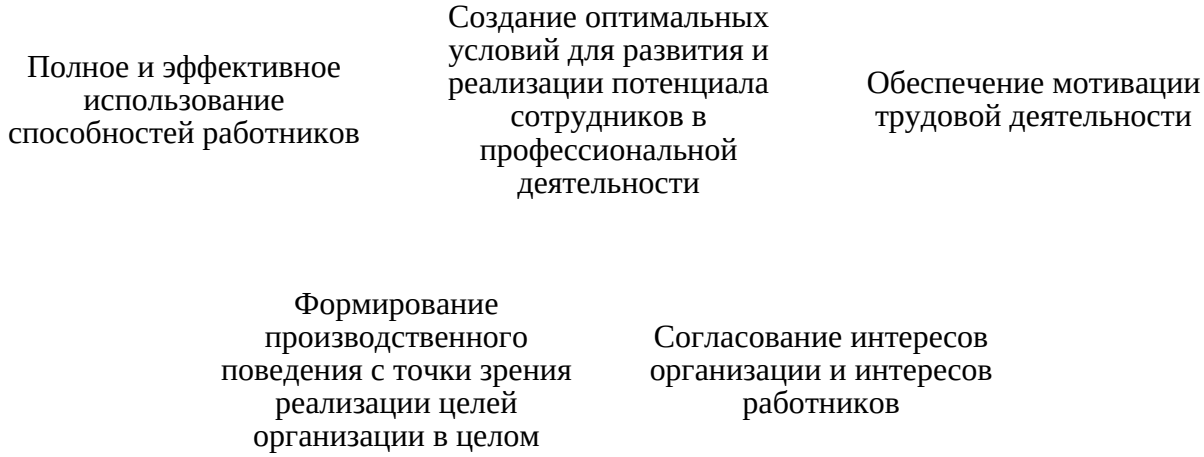


Рисунок 1.5 – Задачи, стоящие перед системой управления персоналом[17]

Как можно заключить из рисунка, мотивация персонала имеет фундаментально важное значение для всей системы управления персоналом в целом. На рисунке 1.6 рассмотрим схематично непосредственно саму технологическую цепочку управления персоналом.

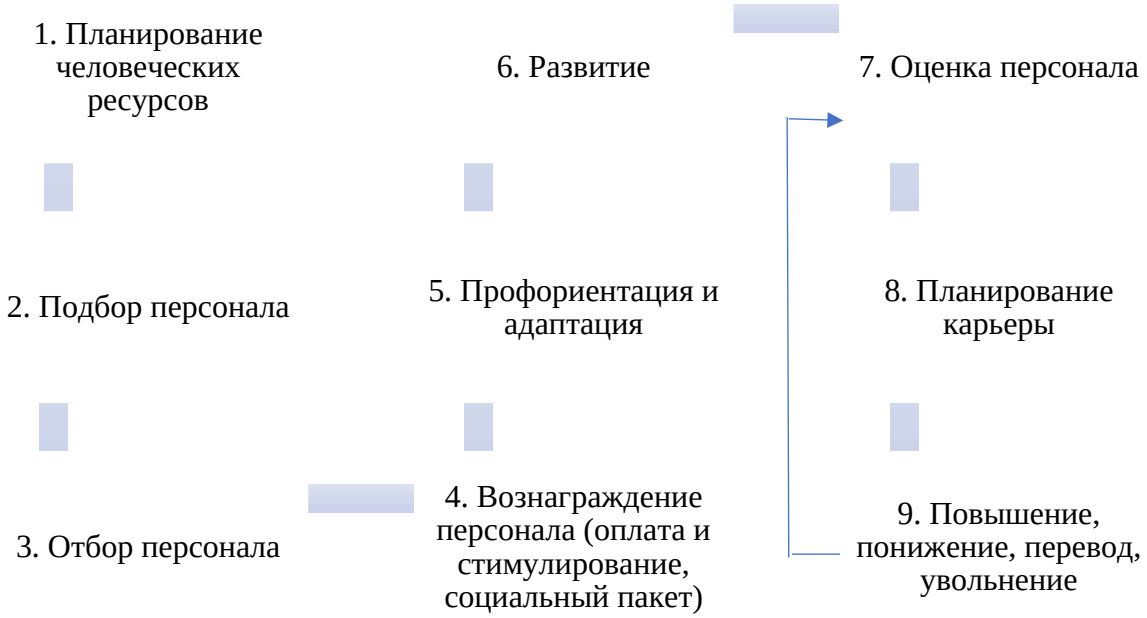


Рисунок 1.6 – Технологическая цепочка управления персоналом[18]

[17] Горленко О. А. Управление персоналом. – М.: Юрайт, 2023. – С.11.
[18] Одегов Ю. Г. Управление персоналом. – М.: Юрайт, 2022. – С.41.

Как видно, стимулирование персонала занимает ключевое место в технологической цепочке кадрового управления. Наличие гармонизированной мотивационной системности позволит организации добиться максимизации отдачи от своих сотрудников, а также воспитает в них лояльность к организации в целом.

Достаточно информативно о месте мотивации персонала сказано в работе Рогова Е. И. Для большей наглядности представим позицию данного автора в виде схемы на рисунке 1.7.

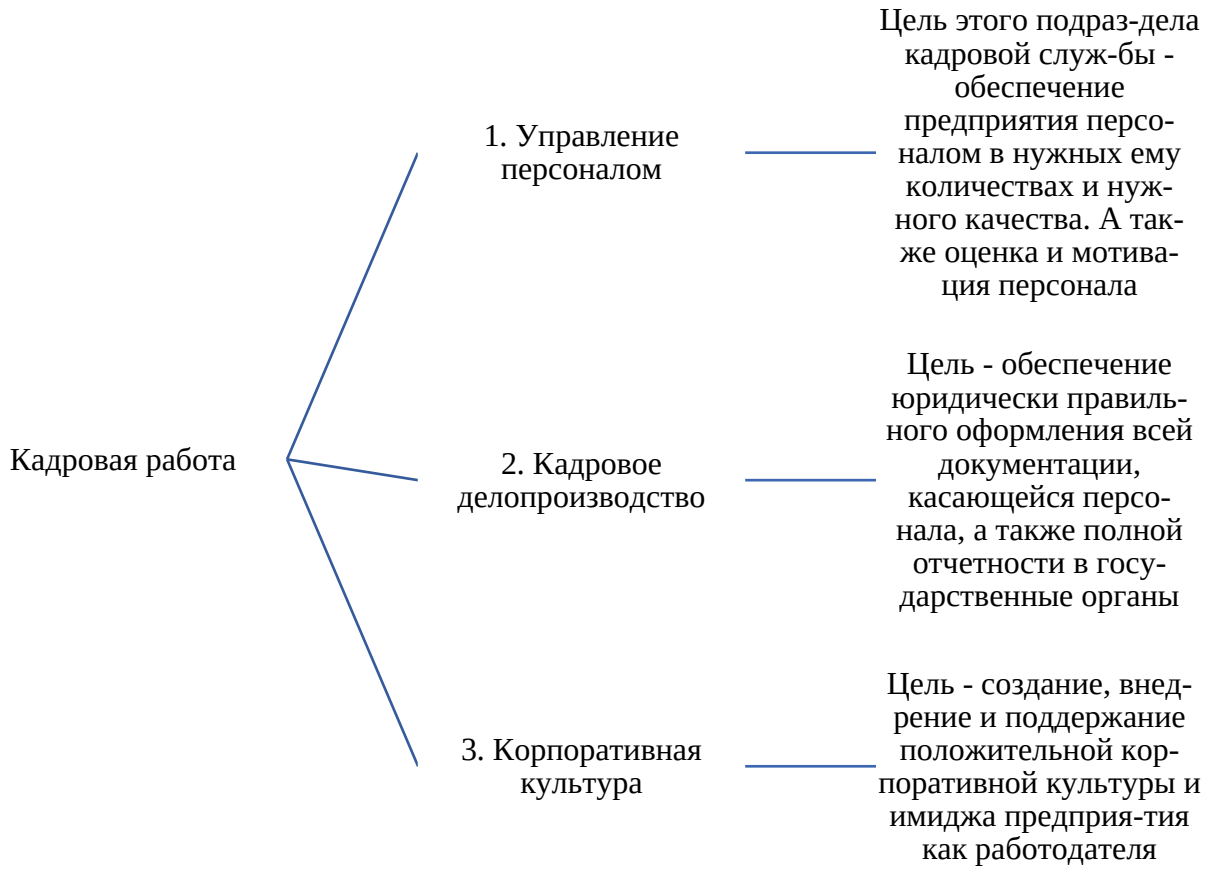


Рисунок 1.7 – Место мотивации в системе кадровой работы организации[19]

Как можно заключить из представленной схемы, Рогов Е. И. рассматривает мотивацию в контексте ее принадлежности к блоку «управление персоналом». Данная позиция представляется не совсем корректной. Несмотря на то, что мотивация действительно системно важный элемент системы

[19] Рогов Е. И. Психология управления персоналом. – М.: Юрайт, 2023. – С.35.

кадрового управления, она, по мнению автора данной работы, также может быть отнесена к корпоративной культуре, ведь именно от нее зависит восприятие персоналом работодателя, что сильно сказывается на имидже организации. Иными словами, мотивация – это достаточно пограничная и, вместе с тем, фундаментально важная для любой организации категория взаимодействия с кадрами.

Достаточно часто мотивацию отождествляют с таким понятием как «стимулирование», что не совсем корректно. На рисунке 1.8 приведено соотношение понятий «мотивация» и «стимулирование».

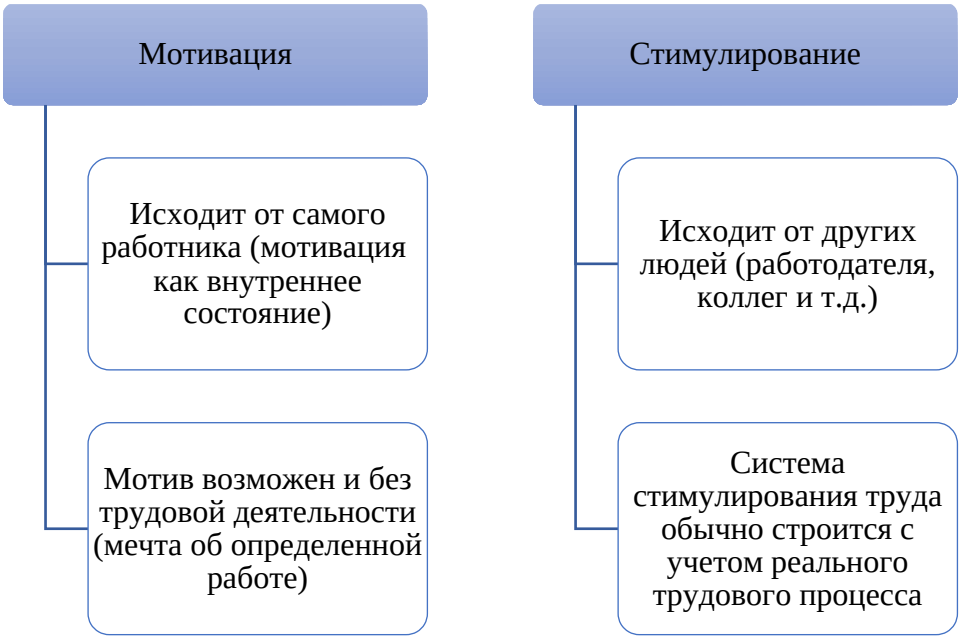


Рисунок 1.8 – Соотношение понятий «мотивация» и «стимулирование»[20]

Как видно, данные понятия имеют сущностное различие. В условиях современной действительности, особое значение при выстраивании непосредственно самой системы стимулирования сотрудников приобретают индивидуально-типологические специфики личности. От грамотности и успешности данного процесса напрямую зависит успешность социально-экономического развития организации.[21]

[20] Пряжников Н. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. – М.: Юрайт, 2023. – С.17.

[21] Литвинюк А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика. – М.: Юрайт, 2022. – С.11.

Также важно отметить, что сегодня основополагающее значение имеет формирование у работников внутренней мотивации. Достаточно часто подобное понятие именуется как самомотивация. Процесс самомотивации не является хаотичным. О его наличии могут свидетельствовать специфические индикаторы (рисунок 1.9).

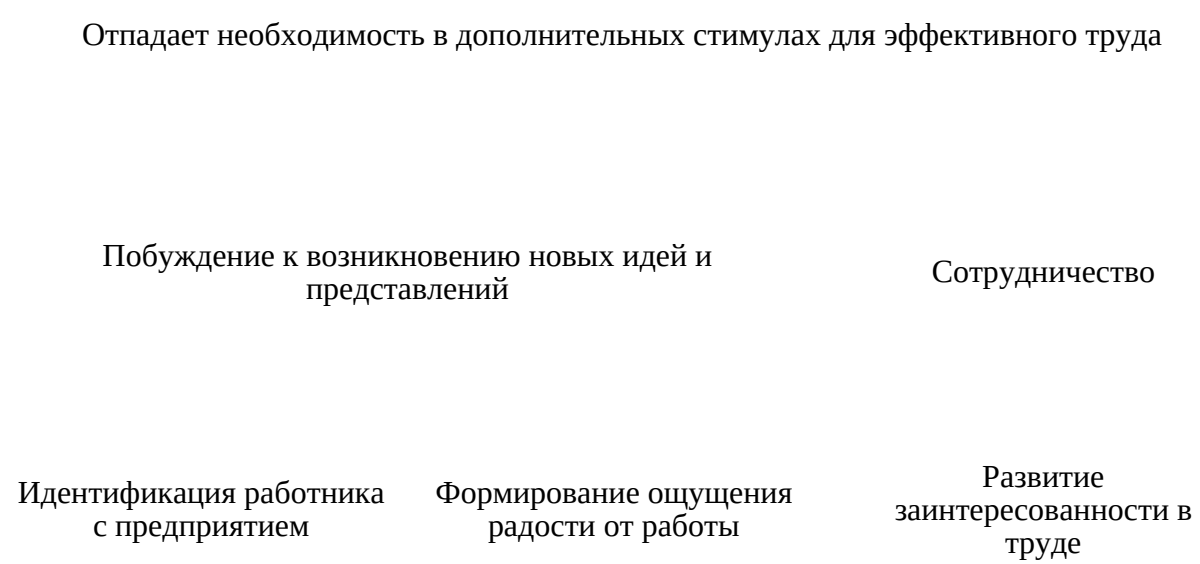


Рисунок 1.9 – Индикаторы самомотивации работников[22]

В дополнение к рисунку отметим, что определение самомотивации происходит через осознание сотрудником наличия возможности самореализации именно в данной организации.

Сегодня отношение к мотивации персонала выходят на принципиально новый уровень своего развития. Все чаще мотивацию рассматривают как важную структурную компоненту системы корпоративной социальной ответственности, что достаточно информативно отражено на рисунке 1.10.

[22] Литвинюк А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика. – М.: Юрайт, 2022. – С.13.

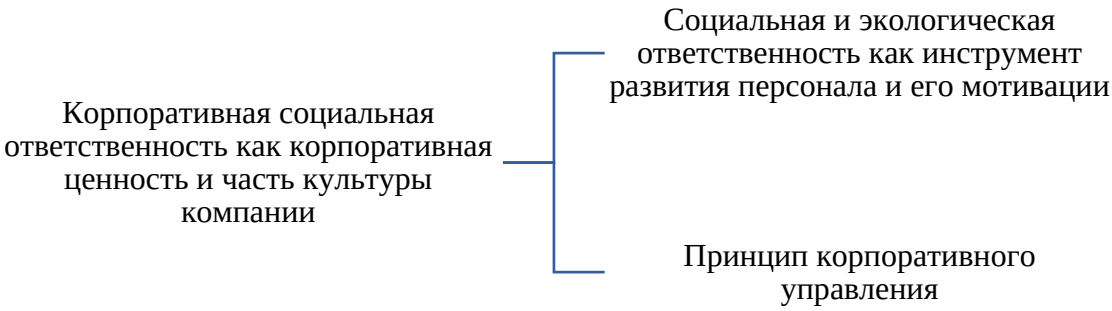


Рисунок 1.10 – Место мотивации в системе корпоративной социальной ответственности[23]

Как видно, система мотивации – категория, под влиянием тенденций усиливающая свое значение. Все чаще организации воспринимают ее как фундамент к системе социального партнерства в компании, что неоспоримо является особым уровнем их корпоративного развития.

Таким образом, мотивированные сотрудники имеют для любой организации огромное значение. Это видится обоснованным, поскольку сотрудник, движимый определенными мотивами и стремящийся к реализации своих субъективных целей, является мотивированным. В данном контексте ключевая задача процесса управления персоналом – обеспечить максимальное совпадение личных мотивов и организационных целей.[24]

1.2 Экономические и неэкономические способы мотивации персонала

Стимулирование персонала – это слаженная системность, посредством которой становится возможным усилить мотивацию персонала. Происходит это посредством использования определенных стимулов. Важно отметить, что при создании системы стимулирования персонала на основе подхода к работникам как к человеческому капиталу становится гораздо проще балансировать мотивационные системы, действующие в организации.[25]

[23] Горфинкель В. Я. Корпоративная социальная ответственность. – М.: Юрайт, 2023. – С.25.
[24] Пугачев В. П. Управление персоналом организации. – М.: Юрайт, 2022. – С.12.
[25] Кочеткова А. И. Прикладная психология управления. – М.: Юрайт, 2023. – С.17.

На рисунке 1.11 рассмотрим схематично отраженные виды стимулирования персонала.

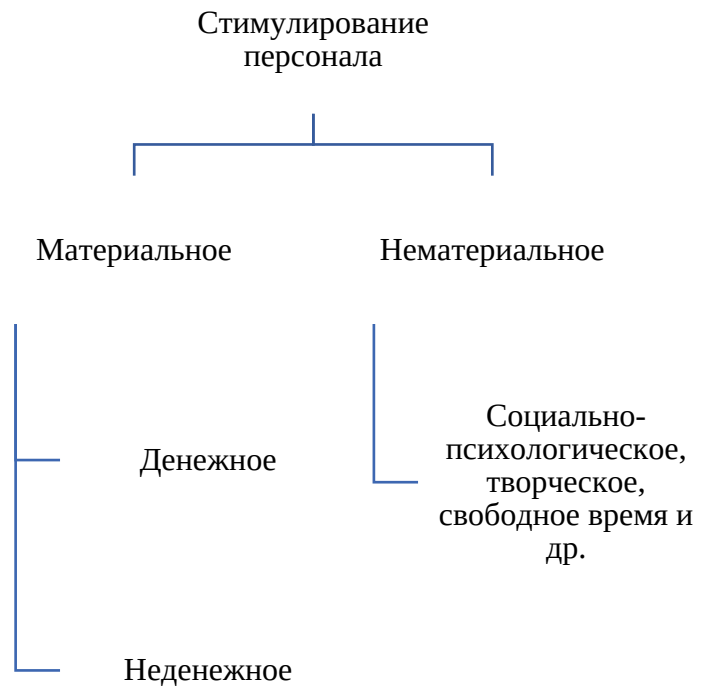


Рисунок 1.11 – Виды стимулирования персонала[26]

Стимул, по своей сути, позиционирует себя в качестве внешнего воздействия на работника. Воздействие происходит со стороны руководства с целью побуждения его к эффективной деятельности.

Важно также отметить, что недостаток организационных стимулов представляет собой одно из ключевых препятствий именно для развития соучаствующего стиля управления.[27]

Стимул – категория, которая не может быть подвергнута однозначной и четко оформленной трактовке. Рассматривая стимул со стороны его сущностной компоненты, отметим его двойственность (рисунок 1.12).

[26] Маслова В. М. Управление персоналом. – М.: Юрайт, 2022. – С.177.
[27] Коноваленко М. Ю. Психология управления персоналом. – М.: Юрайт, 2023. – С.31.



Рисунок 1.12 – Классификационная сущность стимула[28]

На основании рисунка отметим, что исходя из классификационной сущности стимула можно выделить позитивное стимулирование (возможность получения какого-либо бонуса или премии) и негативное стимулирование (уплата штрафа, увольнение и др.).

Негативные явления – потенциальная угроза любой организации. Человеческий фактор – источник многих нежелательных для руководства последствий. Большое количество проблем сводится к недостаточно проработанной системе стимулирования и мотивации. Именно данная система позиционирует себя в роли инструмента, способного в значительной степени повысить интерес работников к выполнению своих профессиональных обязанностей.[29]

Являясь достаточно масштабной по охватам и влиянию категорией, система стимулирования персонала имеет свои мотивы. Данные мотивы, по своей сути, также имеют свою субъективную классификационную

[28] Литвинюк А. А. Управление персоналом. – М.: Юрайт, 2022. – С.327.

[29] Зулкарнеева В. В. Стимулирование персонала как метод повышения трудового потенциала организации // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы V Междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2017 г.). — Москва: Буки-Веди, 2017. — С. 93-96. — URL: https://moluch.ru/conf/econ/archive/222/12528/ (дата обращения: 14.03.2023).

составляющую. Мотивационная привлекательность организации для кадровых ресурсов представляет собой неоспоримо важный мотив, который в психологии менеджмента рассматривается как определяющий при выборе места работы. Также важно отметить, что увольнение с работы также основывается на определенной группе мотивов. Схематично они представлены на рисунке 1.13.

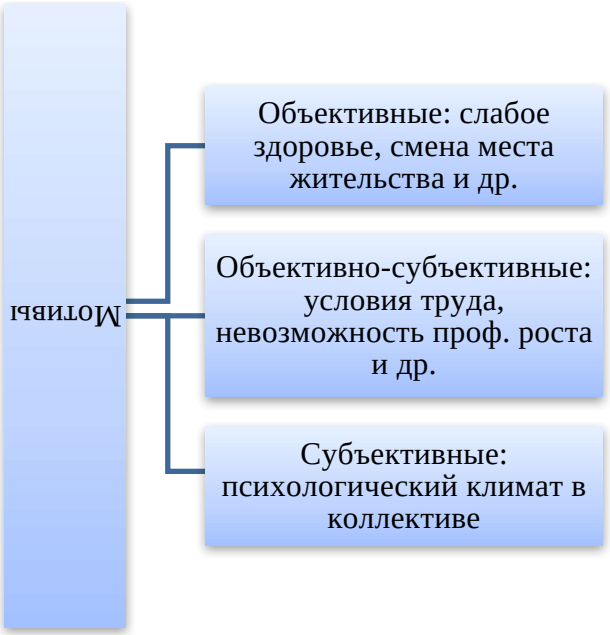


Рисунок 1.13 – Мотивы увольнения с работы[30]

Все сказанное выше позволяет прийти к такому важному заключению, что мотивация трудового капитала, по своей сути, позиционирует себя в роли своеобразного альянса нескольких особо значимых структурных компонентов. Более детально они представлены на рисунке 1.14. В общем виде можно отметить, что мотивация – системная категория, играющая фундаментально важное значение в контексте жизнеспособности организации, как таковой.

[30] Родионова Е. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. – М.: Юрайт, 2022. – С.27.



Рисунок 1.14 – Компоненты мотивации персонала[31]

В дополнение к рисунку можно отметить, что управление сотрудниками опирается на достаточно сложную систему мотивов. Данные мотивы, в сущности, нацелены на формирование ряда системно важных аспектов системы стимулирования персонала (рисунок 1.15). Важно отметить, что максимальное совпадение личных мотивов и организационных целей представляет собой благоприятную для развития организации вариацию. Таким образом, в контексте управления кадровыми ресурсами организации важно понимать, что каждый работник должен, в сущности, представлять собой максимально мотивированного человека.[32]

[31] Иванова Н. Л. Психология бизнеса. Теория и практика. – М.: Юрайт, 2022. – С.38-39.
[32] Пугачев В. П. Управление персоналом организации. – М.: Юрайт, 2022. – С.12.

Рисунок 1.15 – Значимые аспекты системы стимулирования персонала

В современных организациях ориентация на упрощенные подходы к организации системы стимулирования персонала означает для работодателя добровольно упущенные возможности. Работу с персоналом необходимо проводить на базе целостной методологии. Данная методология, по своей сути, должна базироваться на результатах как профильных теоретических изысканий, так и на аналитически осмысленном практическом опыте ведущих успешных организаций.

Главной целью подсистемы стимулирования и мотивации сотрудников является создание у всех категорий работников организации постоянной заинтересованности в достижении двух базовых трудовых результатов, схематично охарактеризованных в приложении 3.

Как было уже указано стимулирование бывает материальным и нематериальным. Структура материального стимулирования схематично представлена на рисунке 1.16.

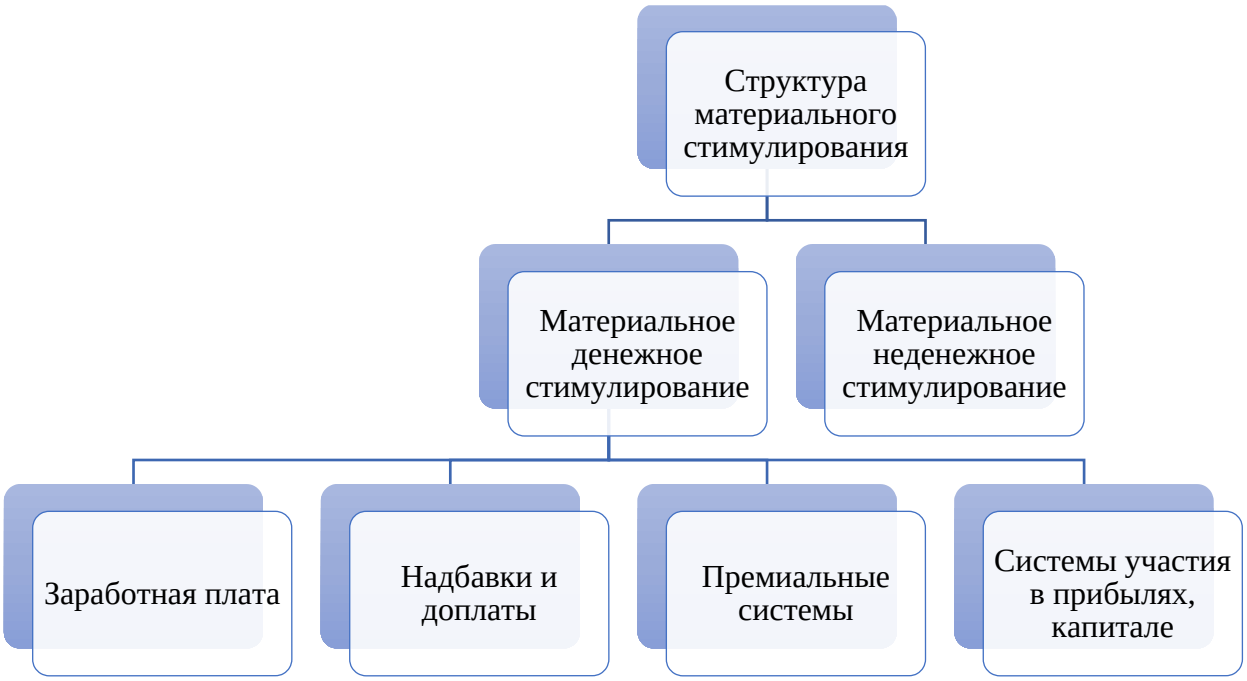


Рисунок 1.16 – Структура материального стимулирования[33]

Материально-денежное стимулирование позиционирует себя как самый очевидный и традиционный формат, применяемый организацией с целью вознаграждения своих сотрудников за их труд. Говоря о материально-денежном стимулировании, отметим, что премия, к примеру, создает у работника дополнительную материальную заинтересованность в достижении тех или иных задач, поставленных работодателем, а в некоторых случаях способствует и формированию позитивного психологического климата в трудовом коллективе.

В теории и практике управления персоналом в настоящий момент существуют два различных стратегических подхода к организации системы вознаграждений. Один из них характерен для собственников и топ-менеджеров, являющихся сторонниками «либерально-рыночной» модели организации трудовых отношений на предприятии. Другой отражает требования социально ориентированной кадровой стратегии. Для большей наглядности данные подходы изложены в табличной форме (таблица 1.2).

[33] Исаева О. М. Управление персоналом. – М.: Юрайт, 2022. – С.117.

Таблица 1.2 – Возможные подходы к организации премирования персонала[34]

Основные вопросы	Основные полярные подходы	
	Либерально-рыночный	Социально-ориентированный
Кому платить?	Ограниченной части персонала, преимущественно категориям «руководители и специалисты»	Всем сотрудникам организации без дискриминации по должностному принципу
За что платить?	Только за фактически обеспеченный результат сверхустановленных обязанностей	За бездефектность работы, а также дополнительно за сверхплановые результаты
Когда платить?	По мере необходимости и только после подтверждения факта получения работодателем дополнительного эффекта	Регулярно, в установленные работодателем сроки, а также в случае необходимости дополнительного премирования – по факту издания соответствующего приказа
Как определять конкретный размер премии?	Единоличным решением непосредственного руководителя, либо установив процент от фактически обеспеченного дополнительного эффекта	На основании унифицированного порядка, действующего в организации
Как организовать распределение?	Без каких-либо публичных обсуждений и последующих апелляций премируемых сотрудников к руководителю	На общем собрании коллектива с публичным оглашением результатов распределения и определивших его факторов
Как выплачивать?	В строго конфиденциальном порядке	В публичном порядке

В дополнение к таблице отметим, что премирование – достаточно действенный стимулирующий фактор, влияющий на результаты работы персонала. Тем не менее, он является далеко не самым определяющим мотивом для персонала и высокоэффективен, когда применяется как часть единой мотивационной системы. В приложении 4 отражена рекомендуемая номенклатура и целевое назначение премиальных выплат, пригодных для применения большинством современных российских работодателей.

В отечественной практике управления персоналом существует также нематериальное стимулирование. Оно, по своей сути, выступает в качестве достаточно эффективного инструментария, оказывающего влияние как на

[34] Алавердов А. Р. Управление человеческими ресурсами организации. – М.: Синергия, 2019. – С.476-477.

отдельных сотрудников, так и на целые коллективы. Важно отметить, что единство материального и морального стимулирования должно строиться на нескольких фундаментально важных правилах (рисунок 1.17).

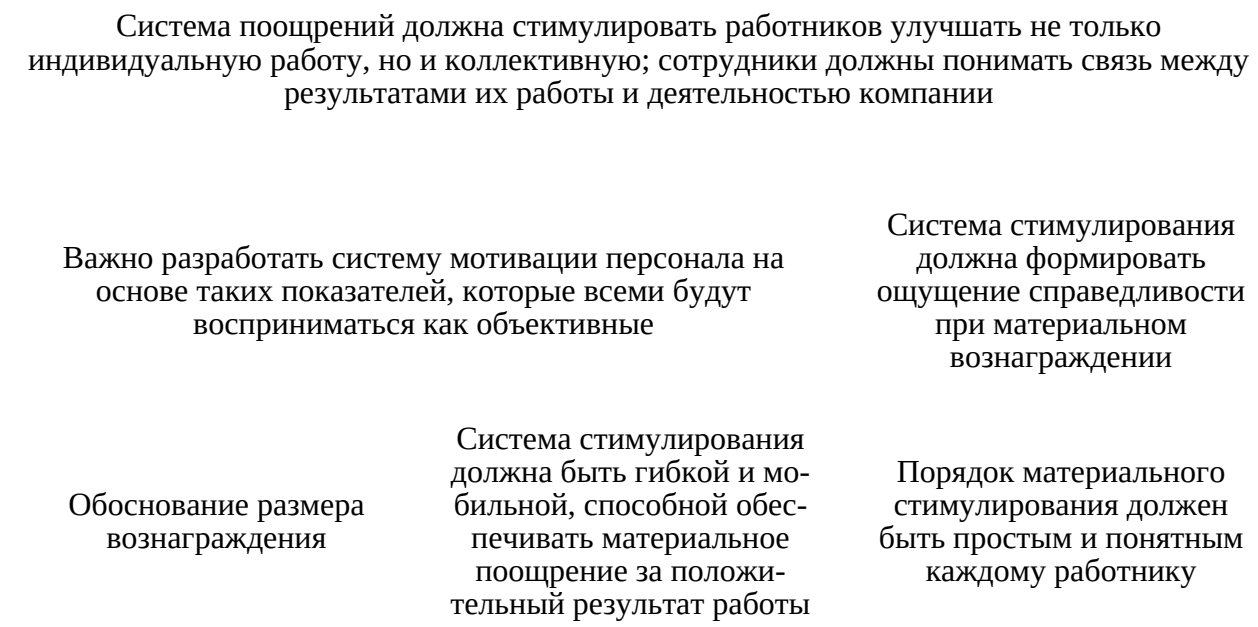


Рисунок 1.17 – Правила единства материального и морального стимулирования[35]

Стратегической целью подобного стимулирования является создание у сотрудников уверенности, что проявленная трудовая активность всегда будет должным образом оценена работодателем и отмечена не только в материальном плане (т.е. посредством увеличения оклада, премий, социальных льгот). Отличительным признаком используемых, в связи с этим, инструментов выступает направленность на удовлетворение не материальных, а морально-нравственных потребностей человека: в признании, уважении, ощущения себя членом команды и т.п.

1.3 Современные проблемы эффективного управления и стимулирования персонала

[35] Ульянов С. С. Роль современных методов материального стимулирования персонала // Молодой ученый. — 2019. — № 9 (247). — С. 153-155. — URL: https://moluch.ru/archive/247/56967/ (дата обращения: 24.03.2023).

Возникновение эффективного, сплочённого коллектива не происходит одномоментно, представляя собой достаточно длительный и контролируемый процесс. Основополагающее значение в процессе создания коллектива является сильный руководитель. Принципы создания коллектива схематично отражены на рисунке 1.18.



Рисунок 1.18 – Принципы создания коллектива

С целью создания и развития коллектива особую значимость имеет следование принципа разделения труда. Это представляется обоснованным ввиду того, что достаточно непросто требовать лояльности от сотрудника, выполняющего работу, которая противоречит его навыкам, способностям, обязанностям.

Одним из действенных инструментариев в системе управления персоналом является система мотивации и вознаграждений. Данная система дает возможность трудовым ресурсам проникнуться целями компании, а также гармонизировать собственные желания с общими задачами.[36] С целью

[36] Тарасенко В. В. Логика и методология управления: книга для руководителя: учебное пособие. - М: Юнити-Дана, 2015. - С.27

выравнивания климата в коллективе зачастую применяются методы, отраженные на рисунке 1.19.

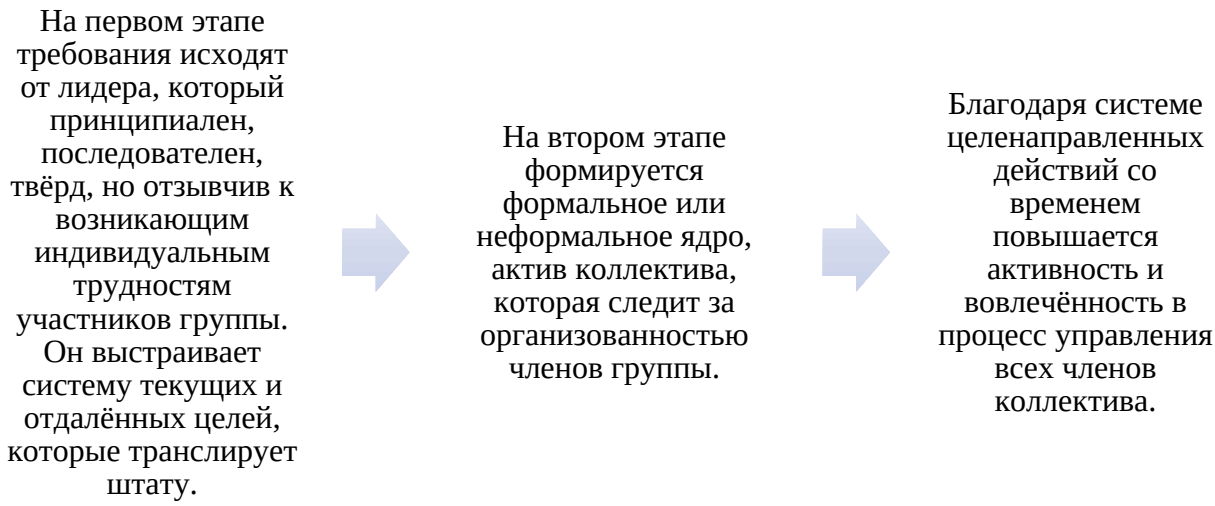


Рисунок 1.19 – Методы выравнивания климата в коллективе

В дополнение к рисунку необходимо упомянуть о другом методе оздоровления атмосферы в коллективе - работе с нелояльными сотрудниками. У таких сотрудников есть объективные и субъективные причины нелояльности. К объективным причинам можно отнести:

- ненормированный рабочий день;
- отсутствие социального пакета;
- отсутствие взаимопонимания с руководителем и(или) коллегами;
- недостатки в организации рабочего места и др.

Объективные причины можно устранить при взаимном стремлении выровнять ситуацию.

Что касается субъективных причин, то они трудно преодолимы и характеризуют сотрудника как «пассивного оппозиционера». Влияние такого сотрудника на коллектив деструктивно и перекрывает потенциальную пользу от профессиональной деятельности. Именно поэтому с таким работником лучше расстаться.

Идеализация системы управления и стимулирования кадрового состава организации – достаточно ошибочный подход, поскольку отечественная практика не смотря на стремительное развитие еще достаточно далека от своего окончательного формирования. На рисунке 1.20 отразим основные проблемы, присутствующие в механизме стимулирования наемных работников.

Рисунок 1.20 – Основные проблемы системы стимулирования персонала

Все указанные на рисунке выше проблемные аспекты могут быть достаточно успешно нивелированы посредством применения отечественной или зарубежной практики, адаптированной под российские реалии. В качестве примера можно назвать случаи, когда недостаточная гибкость в оплате труда может быть решена посредством внедрения в практику организации современных форм вознаграждения. Данные формы должны находиться в непосредственной зависимости от результатов трудовой деятельности. Подобного рода формами можно полноправно считать гибкие системы оплаты, где вместе с постоянной частью заработка существует переменная часть, которая выражается в виде участия в прибылях, коллективных премий и т.д.

Объективность оценки итогов трудовой деятельности работников – еще один существенный проблемный аспект. Особенно остро данный вопрос стоит в тех компаниях, где применяется механизм оплаты труда, который не основан на оценке субъективных достижений работника. Такие организации особенно нуждаются в создании адекватной и справедливой системы оценки труда

работников. На рисунке 1.21 показаны возможные варианты создания такой системы.

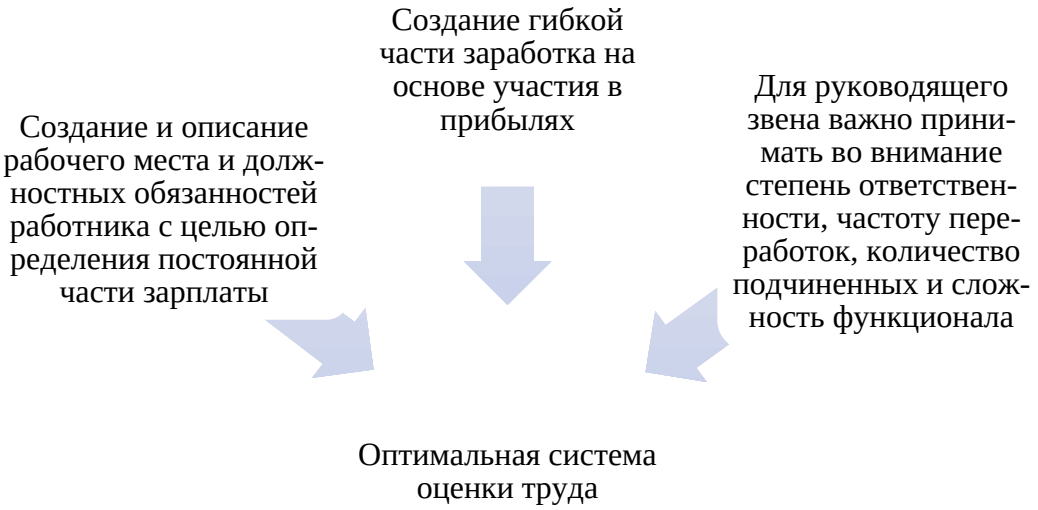


Рисунок 1.21 – Создание оптимальной системы оценки труда

В дополнение к рисунку отметим, что гибкие системы оплаты труда в совокупности с применением адекватной оценочной системы и участием работников в прибылях способно в существенной степени минимизировать негативное отношение работников к системе оплаты их труда.

Таким образом, в качестве логического итога работы оптимальной системы стимулирования можно считать рост показателей эффективности работы организации. Большую роль в данном аспекте играет качество работы каждого сотрудника. Также важно отметить, что на качество работы достаточно сильно влияют такие критерии как опыт работы, квалификация и социальный статус работника. Это обусловливает значимость системы стимулирования и мотивации персонала, как таковой.

Рассуждая о системе стимулирования, выделим на рисунке 1.22 основные требования, предъявляемы к ней.

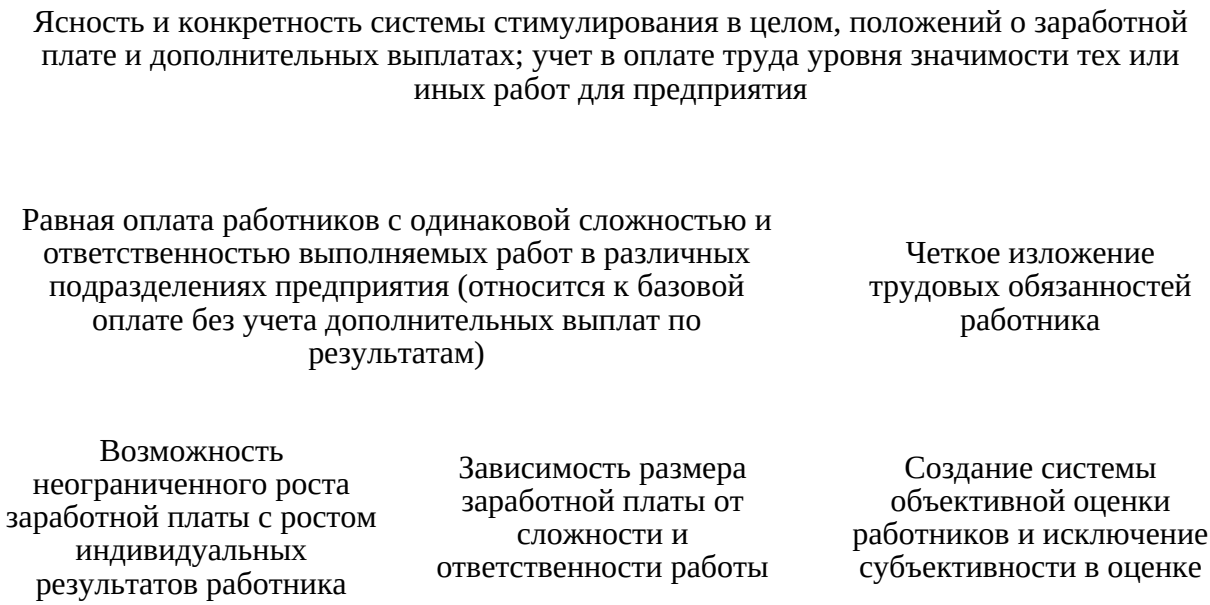


Рисунок 1.22 – Основные требования, предъявляемые к системе стимулирования персонала

Таким образом, для системы стимулирования важна четкая фиксация целей, а также регламентация применяемых видов стимулирования в соответствии с достигаемыми результатами. Важно также отметить, что виды стимулирования должны опираться на принципы гласности, поскольку сотрудникам важно понимать для чего они работают и каких результатов могут добиться добросовестным трудом.

Сама по себе, работа с персоналом достаточно непроста ввиду своей специфики. Дело в том, что персонал способен принимать решения и критически оценивать условия работы. Огромную роль также имеют субъективные интересы, что усиливает важность создания положительной атмосферы в организации. В данном контексте большое значение играет также процесс создания коллектива со здоровыми статичными взаимосвязями.

В данном контексте огромную роль играют отдельные качества руководителя (рисунок 1.23).

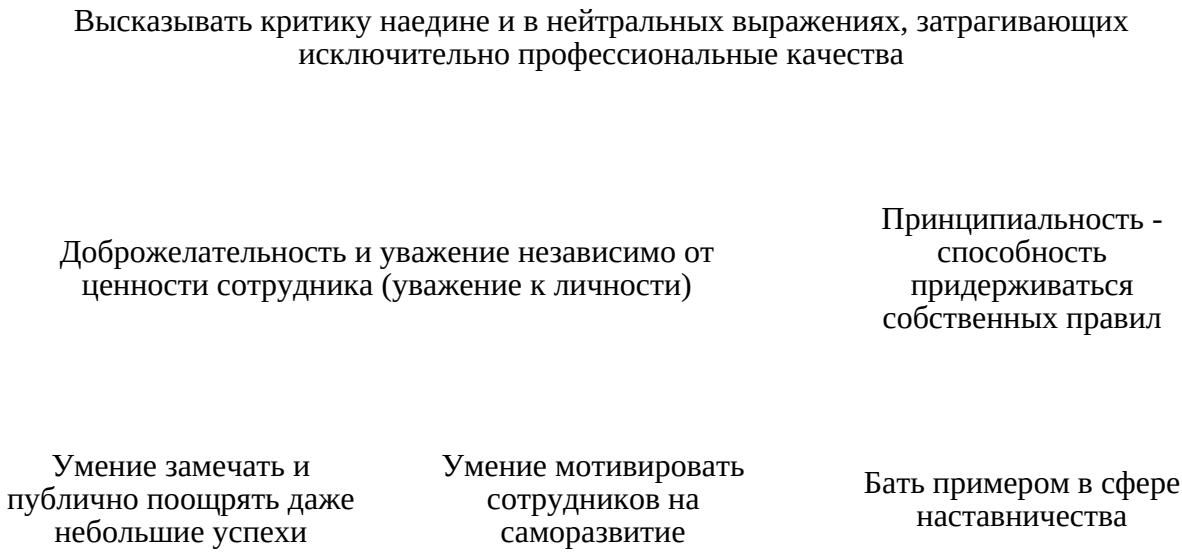


Рисунок 1.23 – Качества, необходимые руководителю для создания здорового коллектива

В дополнение к рисунку отметим, что такие субъективные качества личности, как эгоизм, нетерпимость, нелогичность реакций руководителя на производственные ситуации деструктивно влияют на внутреннее состояние работников. В данном контексте большое значение имеет грамотно выстроенная социальная политика организации.

На рисунке 1.24 схематично представлены ключевые положительные аспекты от применения в компании сбалансированной социальной политики.

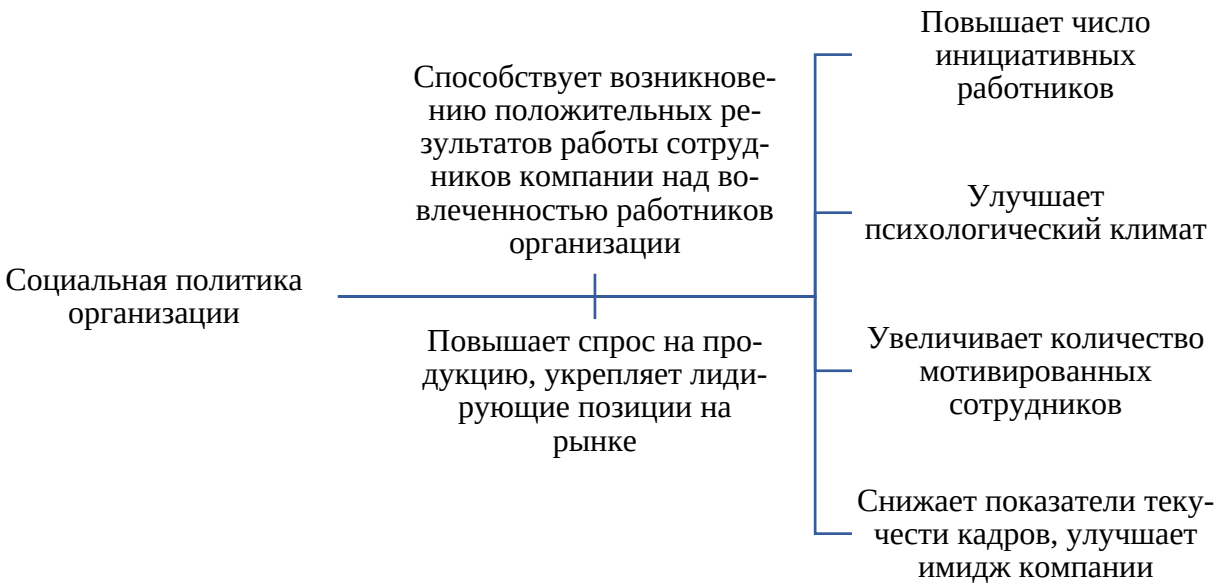


Рисунок 1.24 – Ключевые положительные аспекты сбалансированной социальной политики

В дополнение к рисунку отметим, что социальное развитие организации, в сущности, опирается на грамотную социальную политику компании. Структурно социальная политика может включать в себя такие системно значимые направления как молодежная и жилищная политика, ДМС сотрудников, поддержка спорта и здорового образа жизни сотрудников и др.

Резюмируя по данному разделу, отметим, что стимулирование труда в системе управления персоналом позиционирует себя в качестве особо значимого управленческого инструментария. Это представляется логичным ввиду того, что трудовые ресурсы организации – это единый управляемый механизм, в который входят индивиды с субъективными наборами характеристик. Грамотное воздействие на стимулы способно обеспечить организации максимальную отдачу от сотрудников. Важно понимать, что управление персоналом, ключевой базисной компонентой которого является мотивация, представляет собой один из системно значимых факторов, определяющих экономическое положение того или иного хозяйствующего

субъекта.[37] Именно в данном контексте мотивация персонала представляется важнейшим инструментом, способным обеспечить достижение организацией высоких стратегических целей. Важно понимать, что материальных ресурсов недостаточно для того, чтобы занять достойное место в системе действующих хозяйствующих субъектов. Без высоко мотивированных и готовых к максимальной отдаче сотрудников все ресурсы организации – лишь набор определенных характеристик, не способных к достаточно оптимистичным стратегическим свершениям. В связи с этим, понимание построения системы мотивации на практике и умение находить потенциальные пути для ее развития – важнейший навык для грамотного и квалифицированного управленца.[38]

[37] Анисимов А. Ю. Управление персоналом организации. – М.: Юрайт, 2023. – С.5.
[38] Шапкин И. Н. Менеджмент. В 2 частях. Ч.2. – М.: Юрайт, 2023. – С.80.

2. АНАЛИЗ МЕХАНИЗМА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ГБУ «ЖИЛИЩНИК РАЙОНА КУНЦЕВО»

2.1 Краткая характеристика организации

В структуре государства, как единой системности, присутствуют различные категории организаций. Это может быть крупный и мелкий бизнес, а могут быть организации, выполняющие социально значимый функционал, без которого не представляется возможным нормальное функционирование любого социально ориентированного государства. К одной из таких организаций относится рассматриваемое в данной работе Государственное бюджетное учреждение города Москвы «Жилищник района Кунцево». Являясь стратегически важным предприятием, указанная организация опирается в своей деятельности на множество законодательных документов, что видится логичным ввиду возложенного на нее функционала и его значения для города Москвы в частности и для России, как социально ориентированной страны в целом. Краткая характеристика ГБУ «Жилищник района Кунцево» представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Краткая характеристика организации

Наименование	Описание
Полное наименование организации	Государственное бюджетное учреждение города Москвы «Жилищник района Кунцево»
ОГРН	5147746456006
ИНН/КПП	7731486290/ 773101001
Дата регистрации	05.12.2014
Адрес	121359, город Москва, Оршанская улица, 11
Директор	Губанов Александр Сергеевич
Основной вид деятельности	Управление эксплуатацией жилого фонда за вознаграждение или на договорной основе (68.32.1)

В контексте осуществляемого исследуемой организацией функционала, отметим, что она осуществляет 4 вида лицензируемой деятельности (рисунок 2.1).

Рисунок 2.1 – Деятельность ГБУ «Жилищник района Кунцево»

По всем видам деятельности у организации есть действующие лицензии. Наличие у организаций лицензий выступает в роли подтверждения ее надежности: для их получения исследуемая организация прошла комплексную проверку.

Существование любой отрасли представляется невозможным без нормативного фундамента. Равно как и ее развитие. И сфера жилищно-коммунального хозяйства, в которой функционирует исследуемая организация, не является исключением. Данная отрасль опирается на достаточно массивный правовой фундамент. На рисунке 2.2 отражена лишь общая классификация нормативного регулирования ЖКХ.[39]

[39] Жеребцов И. Е. Правовое регулирование управляющих организаций // Молодой ученый. — 2019. — № 23 (261). — С. 456-457. — URL: https://moluch.ru/archive/261/60152/ (дата обращения: 05.03.2023).

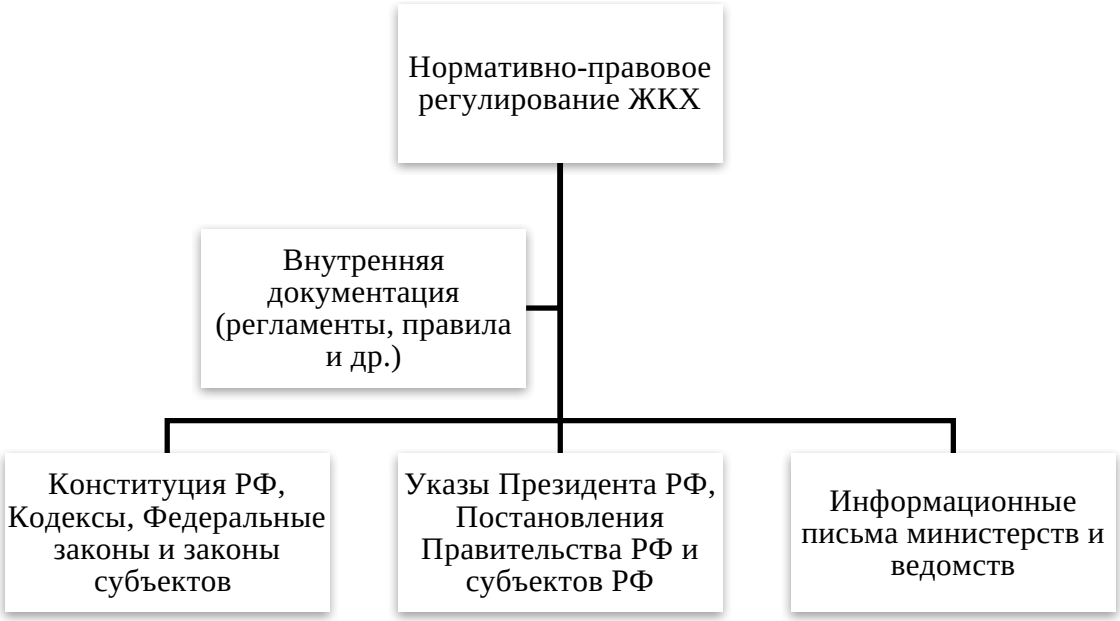


Рисунок 2.2 – Нормативно-правовое регулирование ЖКХ

Как видно из представленной схемы, сфера ЖКХ обеспечивается достаточно массивным правовым фундаментом. Ниже охарактеризуем некоторые ключевые нормативные источники, которые регламентируют деятельность данной сферы.

1. Конституция РФ.[40]

Конституция Российской Федерации выступает в качестве правового базиса для действующего жилищного законодательства. Те нормы, которые заложены в положениях Конституции РФ, по своей сути определяют содержание иных нормативных актов, нацеленных на регулирование жилищных правоотношений. В ч. 1 ст. 72 Конституции РФ определяется совместное ведение РФ и субъектов РФ. Особым свойством человека является его насущная потребность в жилом помещении. В Конституции РФ законодательно закреплено право каждого на жилище (ч.1 ст.40). Конституционное право граждан на жилище относится к основным правам человека и подразумевает обеспечение государством стабильного, постоянного пользования жилым помещением лицами, занимающими его на законных

[40] Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) // Официальный интернет-портал правовой информации http://www.pravo.gov.ru, 04.07.2020.

основаниях, в предоставлении жилища из государственного, муниципального и других жилищных фондов малоимущим и иным, указанным в законе, гражданам, нуждающимся в жилище (ст.25, 40 Конституции РФ).

2. Жилищный кодекс РФ.[41]

Следует учитывать, что жилищное законодательство, в общем своем виде, является комплексным законодательством и включает в себя нормы различных отраслей права, в частности нормы гражданского права (и жилищного права, как его части) и административного права.[42]

Что касается непосредственно Жилищного кодекса, то в положениях статьи 4 ЖК РФ определены компетенции и участники жилищных отношений. Применимо к сфере ЖКХ, в данной статье указаны положения о:

- содержании и ремонте жилых помещений;

- управлении многоквартирными домами;

- предоставлении коммунальных услуг;

- внесении платы за жилое помещение и коммунальные услуги, в том числе уплаты взноса на капитальный ремонт общего имущества в многоквартирном доме (взнос на капитальный ремонт);

- формировании и использовании фонда капитального ремонта общего имущества в многоквартирном доме (фонд капитального ремонта);

- контроле за использованием и сохранностью жилищного фонда, соответствием жилых помещений, установленным санитарным и техническим правилам и нормам, иным требованиям законодательства;

- ограничении повышения размера вносимой гражданами платы за коммунальные услуги.

Обязанности управляющей организации ЖКХ по закону также урегулированы нормами ЖК РФ. Деятельность учреждения по управлению домом регулируется нормами права. Все отношения между владельцами квадратных метров и управляющей компанией прописаны в законодательной

[41] Жилищный кодекс Российской Федерации от 29.12.2004 N 188-ФЗ (ред. от 21.11.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2023) // Парламентская газета, N 7-8, 15.01.2005.

[42] Аверьянова М. И. Жилищное право. – М.: Юрайт, 2019. – С.17.

базе Жилищного кодекса РФ, а именно, в статьях 161 и 162. Главные тезисы обязывают выполнять следующее:

- соблюдать правила пожарной безопасности и должный уровень санитарно-эпидемиологического состояния дома.

- обеспечивать должный уровень безопасности жилья.

- предоставить собственникам квартир доступ к площадям общего назначения.

- сохранять систему коммуникации в хорошем состоянии, поддерживать исправную работу счетчиков (общедомовых).

- осуществлять непрерывную поставку коммунальных услуг.

- соблюдать интересы и права жильцов многоквартирного здания.

- поддерживать качество обслуживания согласно государственным нормам, указанным в ЖК РФ.

3. Предназначение жилого помещения определено в ст.288 ГК РФ[43] и ч.1 ст.17 ЖК РФ, где указывается, что жилые помещения предназначены для проживания граждан. Также ГК РФ в положениях ст.673 определяет жилое помещение как объект, пригодный для постоянного проживания.[44] Вместе с тем, в данной статье содержится отсылка к жилищному законодательству, определяющему пригодность жилого помещения для проживания. В данном контексте достаточно хорошо просматривается роль ЖКХ в обеспечении пригодности помещения для проживания.

4. Порядок признания помещения жилым помещением, равно как и место ЖКХ в данном контексте, устанавливается Правительством РФ, в соответствии с ЖК РФ и другими федеральными законами. Также законодателем предусмотрена нормативно-правовая база, достаточно неплохо освещающая этот аспект. Так, к примеру, требования, которым должно отвечать жилое помещение, в том числе по его приспособлению с учетом потребностей

[43] Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 16.04.2022) // Российская газета, N 238-239, 08.12.1994.

[44] Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 01.07.2021, с изм. от 08.07.2021) // Российская газета, N 23, 06.02.1996, N 24, 07.02.1996, N 25, 08.02.1996, N 27, 10.02.1996.

инвалидов, регламентируются постановлениями Правительства РФ от 28 января 2006 г. №47 «Об утверждении Положения о признании помещения жилым помещением, жилого помещения непригодным для проживания, многоквартирного дома аварийным и подлежащим сносу или реконструкции, садового дома жилым домом и жилого дома садовым домом»[45], от 9 июля 2016 г. №649 «О мерах по приспособлению жилых помещений и общего имущества в многоквартирном доме с учетом потребностей инвалидов».[46]

В организации работают сотрудники, численность которых составляет 1137 человек. Более детальная численность персонала по категориям представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Численность персонала по категориям[47]

Категория	Численность, чел
Административный персонал	92
Инженеры	39
Рабочие	1006
Всего	1137

Компания обслуживает многоквартирные дома, дворовые территории, дорожное хозяйство и зеленые насаждения. Услуги, оказываемые управляющей организацией в отношении общего имущества собственников помещений в многоквартирном доме, схематично отражены на рисунке 2.3.

[45] Постановление Правительства РФ от 28.01.2006 N 47 (ред. от 28.09.2022) «Об утверждении Положения о признании помещения жилым помещением, жилого помещения непригодным для проживания, многоквартирного дома аварийным и подлежащим сносу или реконструкции, садового дома жилым домом и жилого дома садовым домом» // Российская газета, N 28, 10.02.2006.

[46] Постановление Правительства РФ от 09.07.2016 N 649 (ред. от 10.02.2020) «О мерах по приспособлению жилых помещений и общего имущества в многоквартирном доме с учетом потребностей инвалидов» (вместе с «Правилами обеспечения условий доступности для инвалидов жилых помещений и общего имущества в многоквартирном доме») // Собрание законодательства РФ, 25.07.2016, N 30, ст. 4914.

[47] Мой ЖКХ. – Электронный ресурс. – URL: https://my-gkh.ru/getorganization/gbu-zhilishchnik-rayona-kuncevo (дата обращения: 18.03.2023).

Осмотр общего имущества, осуществляемый собственниками помещений, лицами, привлекаемыми собственниками помещений на основании договора для проведения строительно-технической экспертизы, или ответственными лицами, являющимися должностными лицами органов управления товарищества собственников жилья, жилищного, жилищно-строительного кооператива или иного специализированного потребительского кооператива или управляющей организацией, а при непосредственном управлении многоквартирным домом - лицами, оказывающими услуги и (или) выполняющими работы.

Обеспечение установленных законодательством Российской Федерации температуры и влажности в помещениях общего пользования; уборка и санитарно-гигиеническая очистка помещений общего пользования, а также земельного участка, входящего в состав общего имущества

Сбор и вывоз твердых и жидких бытовых отходов, обесп. мер пожарной безопасности в соответствии с законодательством РФ о пожарной безопасности

Содержание и уход за элементами озеленения и благоустройства, а также иными нужными для обслуживания, эксплуатации и благоустройства этого дома объектами

Текущий ремонт, подготовку к сезонной эксплуатации и содержание общего имущества

Освещение помещений общего пользования

Рисунок 2.3 – Услуги, оказываемые управляющей организацией в отношении общего имущества собственников помещений в многоквартирном доме

Важно отметить, что исследуемая организация оказывает достаточно ограниченный перечень услуг. Так, к примеру, утепление оконных и балконных проемов могло бы быть услугой, приносящей ей коммерческий доход. Тем не менее, данное направление в организации не развито, следовательно, услуга не оказывается. Также не оказывается в организации такая услуга как озеленение территории и уход за элементами озеленения. Вместе с тем, организация могла бы развивать данное направление, привлекая к сотрудничеству собственников жилья, повышая, тем самым, уровень их ответственности и вовлеченность в улучшении пространства.

Структура исследуемой организации представлена в приложении 5.

Все подразделения, кроме участка капитального ремонта и группы учета кадров, находятся в прямом подчинении у администрации. Структурные части исследуемой организации называются отделами и являются ее

подразделениями. Сами по себе, отделы не обладают хозяйственной самостоятельностью и действуют на основе Положений о подразделении. В ГБУ «Жилищник района Кунцево» структура линейного типа. Сегодня это достаточно популярная модель, акцентирующая внимание на иерархии ролей и обязанностей. Благодаря данному типу структуры в организации обеспечивается четкая взаимосвязь между всеми ее уровнями. На рисунке 2.4 рассмотрим основные ее принципы.

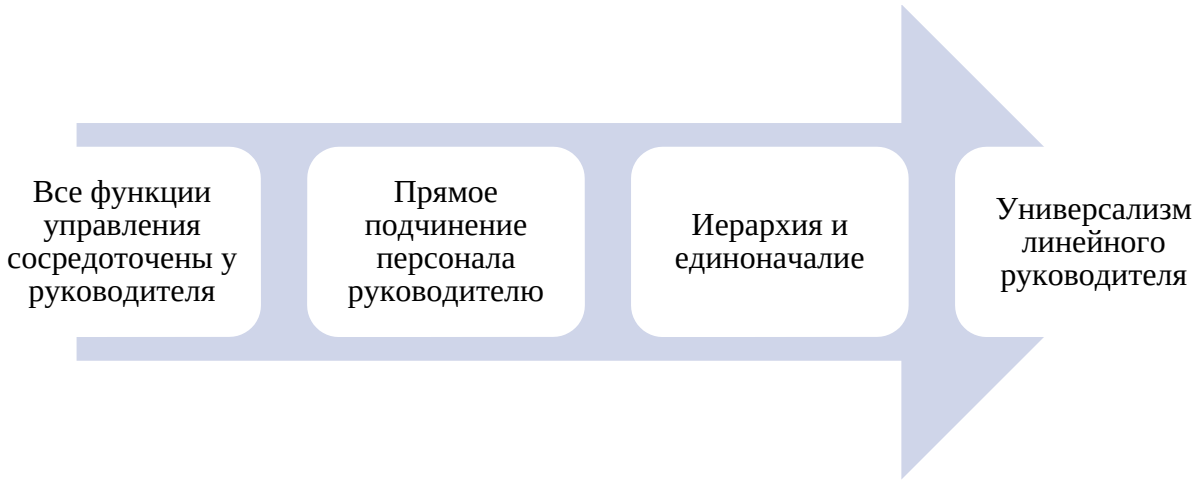


Рисунок 2.4 – Основные принципы организационной структуры ГБУ «Жилищник района Кунцево»

Как можно резюмировать, данная структура пока что адекватна текущим потребностям организации ввиду отсутствия у нее стратегического вектора, направленного на агрессивную максимизацию прибыли и оперативный стратегический рост.

По вопросу жизненного цикла организации можно отметить, что она находится на стадии бюрократизации, что соответствует старению (рисунок 2.5).



Рисунок 2.5 – Жизненный цикл ГБУ «Жилищник района Кунцево»

Следующим этапом будет смерть организации. Чтобы этого не допустить важно уже сегодня переформатировать процессы, происходящие в ГБУ «Жилищник района Кунцево». Это поможет обновить организацию и вернуть ее на более ранние позиции, согласно модели И. Адизеса.[48]

Несмотря на то, что исследуемая в работе организация является государственным субъектом, она не может игнорировать законы рынка и ключевые принципы управления. Она также, как и любая другая организация должна выстраивать свои процессы, стратегически планировать свою деятельность, развивать свой потенциал.

Как и любая организация, ГБУ «Жилищник района Кунцево» имеет свои сильные и слабые стороны. Это достаточно наглядно отражено в SWOT-анализе, представленном в таблице 2.3.

[48] Староверова К. О. Менеджмент. Эффективность управления. – М.: Юрайт, 2021. – С.259-260.

Таблица 2.3 – SWOT-анализ ГБУ «Жилищник района Кунцево»

Внутренние факторы	Сильные стороны: Наличие сформированной, устойчивой и работающей системности; Периодическое обновление основных фондов; Высокий уровень обеспеченности населения всеми видами благоустройства	Слабые стороны: Износ инфраструктурных объектов; Минимальный инвестиционный приток; Качество оказания платных услуг населению
Внешние факторы	Возможности: Развитие инновационных технологий на рынке; Участие в научно-техническом прогрессе в отрасли; Повышение конкурентоспособности и рыночных позиций в сегменте оказания платных услуг населению	Угрозы: Возникновение различных катастроф по причине изношенности основных фондов; Проблемы с квалификацией трудовых ресурсов (отсутствие кадров на рынке с высокой квалификацией); Недовольство населения качеством предоставляемых услуг

На основании таблицы можно отметить, что в условиях современной действительности исследуемая организация не отвечает в должной мере требованиям по уровню качества предоставляемых услуг. А ведь еще Симакова Д. Е. и Бесхмельнов М. И. в своем труде справедливо отмечали бесспорное наличие у действующих организаций данной отрасли достаточно перспективного потенциала.[49]

В общем виде, вопрос о качестве – системно важный аспект в контексте развития организации. В фундаментальном труде Веснина В. Р. качество не случайно охарактеризовано как основа конкурентоспособности.[50] Качество – величина сбалансированная. Этот баланс достигается посредством соответствия потребительским запросам и ожиданиям, затратам и условиям эксплуатации. Одним из ключевых элементов в системе управления качеством является стимулирование улучшения качества. Оно в исследуемой организации не применяется, что является серьезным упущением.

[49] Симакова Д. Е., Бесхмельнов М. И. Анализ внутренней и внешней среды предприятия жилищно-коммунального хозяйства // Скиф. – 2019. – №4 (32). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-vnutrenney-i-vneshney-sredy-predpriyatiya-zhilischno-kommunalnogo-hozyaystva (дата обращения: 05.03.2023).

[50] Веснин В. Р. Менеджмент. – М.: Проспект, 2022. – С.513.

Далее проанализируем внешнюю среду организации более детально, применив такой инструментарий, как PEST-анализ (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – PEST-анализ ГБУ «Жилищник района Кунцево»

Политические факторы	Экономические факторы
Принятие нормативно-правовых документов, усиливающих контроль над организациями сферы ЖКХ, а также ограничивающими финансирование исходя из результатов деятельности	При снижении реальных доходов населения в связи с санкционным давлением недружественных стран на экономику РФ, а также ухудшения у малого бизнеса, связанные с уходом многих зарубежных компаний-поставщиков и компаний-производителей с российского рынка, может возникнуть большое количество задолженностей по коммунальным платежам
Социально-культурные факторы	Технологические факторы
В обществе растет уровень недоверия к власти и государственному сектору. В совокупности с ростом цен и сокращением реальных доходов населения наблюдается рост претензий к качеству работы организаций сферы ЖКХ	Технологического прорыва в отрасли не наблюдается. Тем не менее, весь мир идет по пути максимальной автоматизации процессов, что грозит организации устареванием фондов.

В приложении 6 проанализируем структуру и динамику доходов исследуемой организации за 2020-2022 гг. на основании внутренней отчетности. Как видно, в исследуемой организации наблюдается существенное снижение уровня доходов. На этом фоне можно отметить увеличение показателя деятельности с целевыми средствами в 2022 г. Данные средства имеют целевое назначение и расходуются в рамках государственного задания. Также в приложении 6 рассмотрим более детально расходы исследуемой организации. Как видно из рисунка, у исследуемой организации наблюдается общее сокращение расходов. Возросли расходы по государственному заданию и деятельность с целевыми средствами, что свидетельствует о государственной поддержки отрасли. Однако значительно снизилось содержание деятельности, приносящей доход, что не может быть расценено, как положительный аспект. Отрасль ЖКХ достаточно далека от ее конечного формирования. Инвестиции в развитие и минимизация дотационного обеспечения – те показатели, которые

характеризовали бы положительное развитие сектора ЖКХ. На данный момент подобная ситуация не прослеживается.

Проведенный анализ выявил необходимость развития исследуемой организации. Необходимо работать над качеством оказываемых услуг, которые, в свою очередь зависят от поведения персонала, его готовности максимально хорошо выполнять возложенный на него функционал. Данный аспект актуализирует необходимость пересмотра системы мотивации в организации и инвестирования в трудовые ресурсы ГБУ «Жилищник района Кунцево». Обучение персонала является одним из структурных элементов системы мотивации во многих организациях.[51] В данной организации обучение в систему мотивации не включено, что, как видится, является недостатком.

2.2 Анализ системы управления персоналом

В исследуемой организации превалирует идея, что каждый работник играет определенную роль в организации и должен нести ответственность за свою работу. Выбранный тип организационной структуры дает возможность обеспечить четкое распределение полномочий и ответственности. В организации поощряется сотрудничество между людьми на разных уровнях. Тем не менее, фактически данное взаимодействие носит единичный характер. Работники выполняют сугубо личный функционал и не стремятся вовлекаться в то, что не является зоной чужой компетенции. Это можно выделить в качестве недостатка со стороны руководства в плане стимулирования сплоченности персонала в сфере взаимно продуктивного сотрудничества.

Управление персоналом – фундаментально важная работа для любой организации и ГБУ «Жилищник района Кунцево» не является исключением. Не зря Тебекин А. В. в своем научном труде характеризует персонал предприятия

[51] Обучение как элемент мотивации персонала. – Электронный ресурс. – URL: https://hr-portal.ru/article/obuchenie-kak-element-motivacii-personala (дата обращения: 05.03.2023).

как объект управления.[52] На рисунке 2.6 рассмотрим структуру группы учета кадров исследуемой организации.

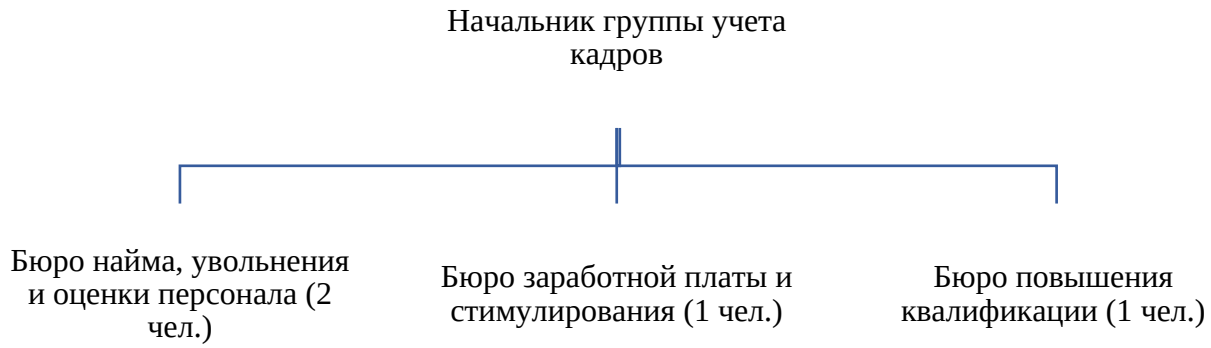


Рисунок 2.6 – Структура группы учета кадров

Структура данного подразделения также построена по линейному типу. Все сотрудники подчиняются начальнику и получают задания исключительно от него. Каждый сотрудник проходит периодическую аттестацию.

Группа учета кадров решает ряд фундаментально значимых задач, схематично отраженных на рисунке 2.7.

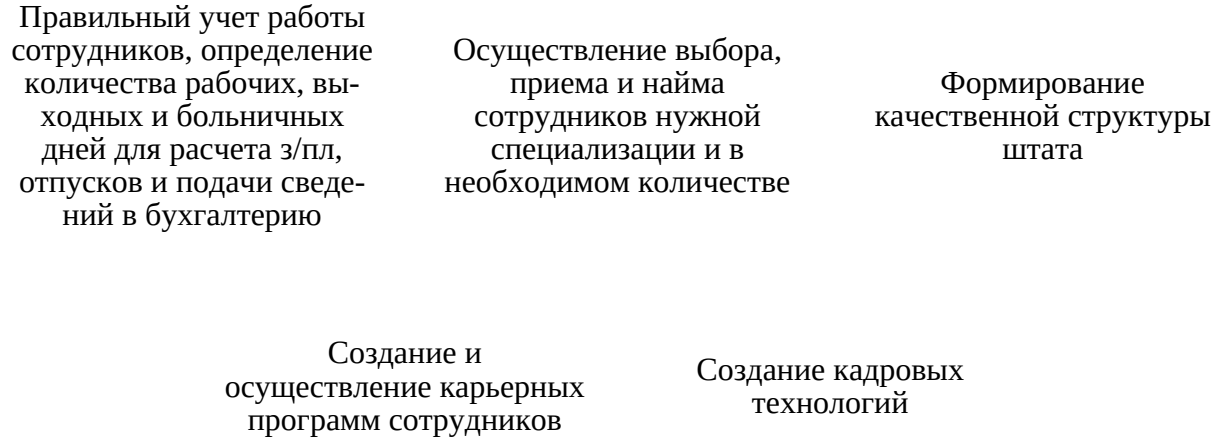


Рисунок 2.7 – Основные задачи группы учета кадров

[52] Тебекин А. В. Управление персоналом. – М.: Юрайт, 2022. – С.7.

В дополнение к рисунку отметим, что также отделу кадров необходимо осуществлять подачу данных работников в Пенсионный фонд РФ, страховые компании, налоговую и миграционную службы. Также важно понимать, что ключевая цель кадрового отдела заключается в четком выполнении всех нормативно-правовых основ законодательства. Основные подразделения, с которыми чаще всего контактирует отдел кадров, отражены на рисунке 2.8.

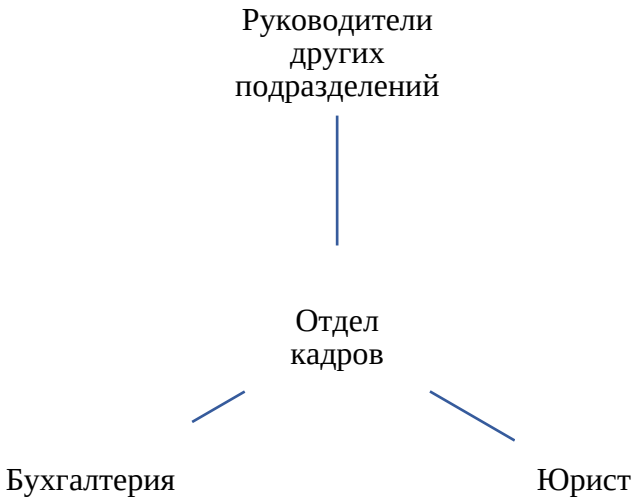


Рисунок 2.8 – Основные подразделения, с которыми чаще всего контактирует отдел кадров

Рассмотрим каждый из представленных на рисунке элементов детальнее.

1. Руководителями других подразделений ГБУ «Жилищник района Кунцево» принимают непосредственное участие в процессе укомплектования штата работников, а также прекращения трудовых отношений отдельных работников. Также руководители вносят свой вклад в проведение дисциплинарных взысканий и поощрений.

2. Бухгалтерия взаимодействует с отделом кадров по вопросам материального содержания работников (премирования, оплаты труда и иных выплат).

3. Юрист проводит активный мониторинг всего делопроизводственного процесса с целью пресечения нарушений законодательства. Также юрист привлекается к разрешению трудовых споров с работниками.

На рисунке 2.9 схематично представлен список основных документов для отдела кадров.

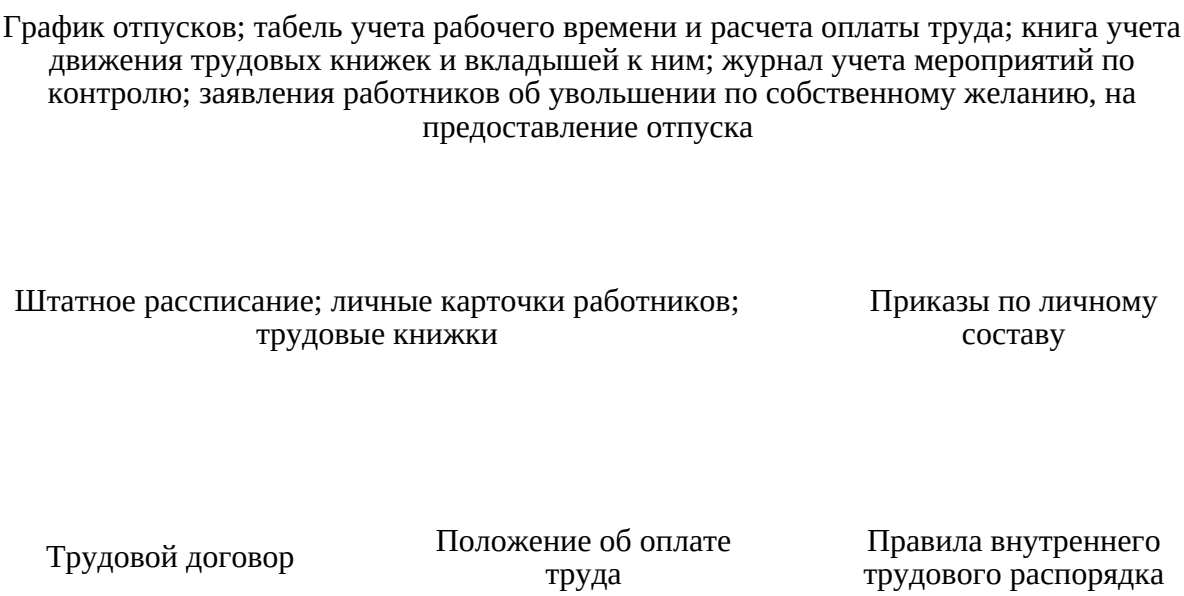


Рисунок 2.9 – Список основных документов для отдела кадров

В дополнение к рисунку отметим, что решения специалистов по кадрам имеют фундаментальное значение, поскольку от их рациональности и взвешенности зависит как эффективность организации труда в ГБУ «Жилищник района Кунцево» в целом, так и адекватное развитие кадров, в частности.

В исследуемой организации принята и активно используется «Концепция управления персоналом». По своей сути, данная концепция является документом, в котором задекларирована определенная система взглядов на сущность, содержание, задачи, цели, технологии и методы управления персоналом и механизма ее реализации. Детальнее суть концепции управления персоналом отражена в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Концепция управления персоналом

Концепция	Управление персоналом: управление человеческими ресурсами, особое внимание уделяется управлению профессиональным развитием персонала
Цель	Основная цель исследуемой организации в области управления персоналом заключается в максимальном использование трудового и личного потенциала работника посредством создания оптимальной возможности для профессионального роста и эффективной деятельности.
Подход к работнику	Личность, партнер
Требования к личным качествам сотрудника	Профессионально – квалификационные и личностные качества
Основное содержание управления персоналом	Для повышения эффективности деятельности в области управления персоналом проводятся следующие мероприятия: Мероприятия по улучшению условий труда; Развитие неформальных, дружественных связей между различными отделениями и работниками и т.д. При этом, необходимо отметить, что ключевым моментом является непосредственно единство трёх основополагающих компонентов: трудовой функции, социальных отношений и состояния каждого работника.

В настоящее время в исследуемой организации проводится достаточно активная кадровая политика, направленная, в сущности, непосредственно на развитие и рост кадров. Существует система поощрений, согласно которой лучший сотрудник получает денежное вознаграждение в размере нескольких окладов, что служит неплохим мотивационным ходом. Основной контингент сотрудников предприятия – молодые специалисты. Их в организации привлекает возможность получения опыта и карьерный рост.

2.3 Анализ действующей системы мотивации персонала

Система стимулирования и мотивации сотрудников – фундаментально значимый модуль, позволяющий координировать поведенческие проявления трудовых ресурсов. Это важно в контексте управления как организацией в целом, так и в контексте каждого отдельного структурного подразделения, в частности. Важным элементом в данном случае является персонал.

На рисунке 2.10 схематично представлен гендерный состав сотрудников исследуемой организации.

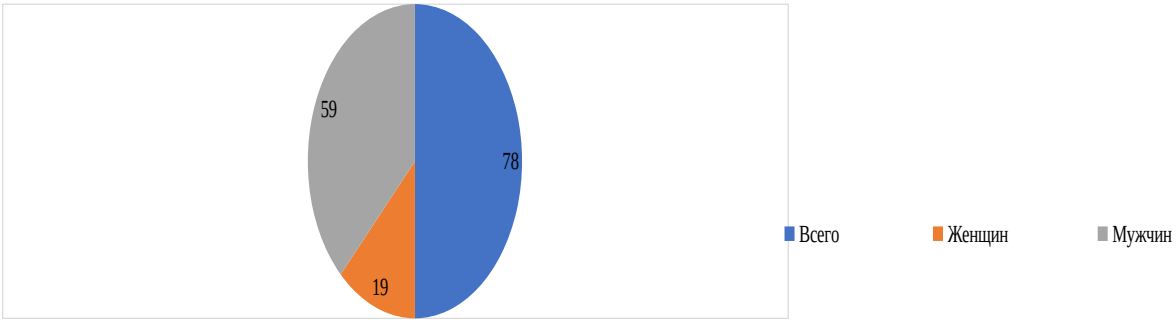


Рисунок 2.10 – Гендерный состав сотрудников ГБУ «Жилищник района Кунцево», чел.

Как видно из рисунка, подавляющее большинство сотрудников исследуемой организации – мужчины. Что касается образования сотрудников, то высшее образование имеет 21% (3% из категории «рабочие»), 8% имеют среднее общее образование (100% из категории рабочих) и 71% имеют среднее и начальное профессиональное образование.

Далее, на рисунке 2.11 представлена структура персонала по стажу работы.

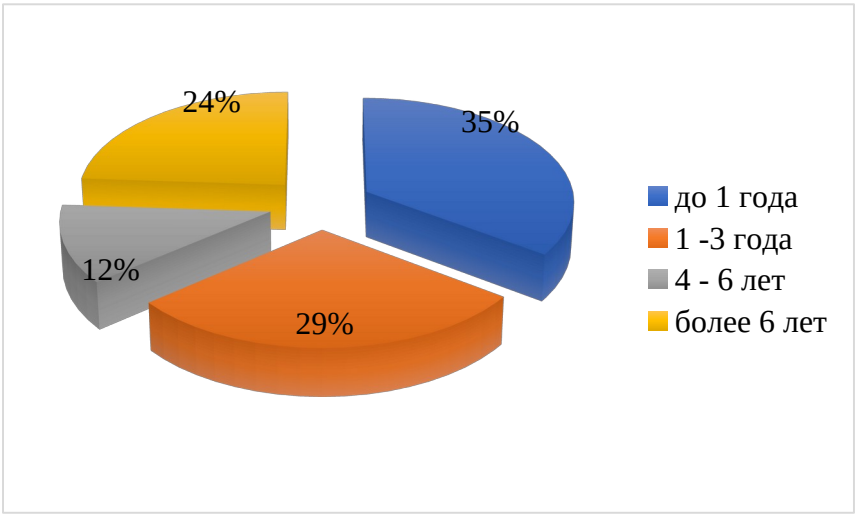


Рисунок 2.11 – Структура персонал по стажу

Анализ структуры персонала по стажу работы показал, что большинство сотрудников - 35 % работают на предприятии менее года, а 29 % имеют стаж от одного до трех лет. Сотрудники, имеющие стаж более 4-х лет, занимают руководящие должности. Важно отметить, что персонал в сфере ЖКХ имеет

особую ценность, исходя из стажа работы. Чем опытнее работник, тем оперативнее он способен решать текущие задачи и предотвращать потенциальные аварийные ситуации, ответственность за которые, в случае вины ГБУ «Жилищник района Кунцево» ложится финансовым бременем на предприятие, увеличивая его расходы и негативно влияя на его имидж перед населением. Таким образом, социальное инвестирование в персонал с каждым годом повышает ценность работников и позитивно сказывается на деятельности исследуемой организации.

Говоря о персонале, нельзя не рассмотреть ситуацию с текучестью кадров.

Таблица 2.6 – Динамика персонала за 2020-2022 гг.

Категории персонала	2020	2021	2022	Абс. отклонение	Темп роста, %
				2022/2020	2022/2020
Персонал всего, в том числе:	1173	1149	1137	-36	96,9
Административный персонал	92	92	92	0	0
Инженеры	42	40	39	-3	-11
Рабочие	1039	1017	1006	-33	-22

Как видно из таблицы, общее количество сотрудников за 2 года сократилось на 36 человек, в конце отчетного периода составив 96,9% от первоначальной численности. Административный персонал отличается стабильностью, его количество неизменно по причине относительно комфортных условий труда. По категории «инженеры» также наблюдается не сильная, но отрицательная динамика. За весь исследуемый период число сотрудников данной категории сократилось на 3 человека, составив 92,9% от первоначальной численности. Наиболее интенсивная текучесть наблюдается в категории «рабочие». За весь исследуемый период количество сотрудников в данной категории сократилось на 33 человека, составив 96,8% от первоначальной численности.

Особое значение в данном контексте имеет мотивация, как ключевой инструментарий, побуждающий работников к выполнению возложенного на них функционала и удерживающих их на рабочих местах в данной

организации. В исследуемой организации система мотивации достаточно далека от идеала. Также достаточно важным аспектом является создание мотивационной системы для сотрудников. В таблице 2.7 отражена утвержденная схема системы мотивации.

Таблица 2.7 – Схема системы мотивации

Задачи системы мотивации	Целевой ориентир	Ключевой стимул	Инструмент системы мотивации	Периодичность мероприятия
Здоровая атмосфера в коллективе, предотвра-щение теку-чести кадров	Улучшение боевого настроя команды, развитие лояльности	Нематериальная мотивация - комфорт	Организация зоны отдыха для сотруд.	Единоразово
			Проведение корпорати-вов	Регулярно
Пресечение опозданий и задержек	Пунктуаль-ность сот-рудников	Комбинирован-ный тип моти-вации – награ-да/наказание	Введение штрафов за опоздание без уваж. причины	В зависимости от результатов работы
			Введение доп. вых. дней за выс. показатели работы	В зависимости от результатов работы

Основная мотивация персонала в исследуемой организации выражается в заинтересованности в непосредственном вознаграждении (деньги и другие преимущества), в положительных мнениях администрации о его выполняемой работе, то есть в социальном мотиве, в заинтересованности достижений своих результатов – нацеленность работника самореализовываться и самоутверждаться. О вопросах мотивации сотрудников необходимо задумываться фактически сразу с трудоустройством персонала. Фундаментом системы является дифференцированная оплата труда, которая представляет один из основных мотиваторов в заинтересованности работников.

В исследуемом в данной работе учреждении, система мотивации сотрудников традиционно подразделяется на два вида:

- материальная мотивация;

- нематериальная мотивация.

Материальная мотивация заключается в ежемесячном премировании сотрудников. Также по итогам каждого квартала выплачивается дополнительная премия по итогам работы.

Как уже было сказано, в исследуемой организации есть определенные проблемы в системе управления мотивацией сотрудников, что отражается в качестве их вовлеченности в трудовой процесс и заинтересованности в позитивном восприятии организации у населения. В связи с этим, рассмотрим более детально в таблице 2.8 существующую в исследуемой организации систему материальной мотивации сотрудников.

Таблица 2.8 – Материальная мотивация ГБУ «Жилищник района Кунцево»

Ежемесячные надбавки к тарифным ставкам (окладам)	
За продолжительность работы в ГБУ и системе ЖКХ:	
- от 1 до 5 лет	10%
- от 5 до 10 лет	10%
- от 10 до 15 лет	20%
- свыше 15 лет	30%
За сложность, напряженность и специальный режим работы	
Надбавка к окладу	не более 40% оклада

В целом в организации достаточно неплохой уровень материального стимулирования. Тем не менее, данная система может быть существенно улучшена, если добавить к ней надбавки, основанные на рейтинге организации, который формировался бы по результатам опроса населения об удовлетворенности результатами работы ГБУ «Жилищник района Кунцево» в целом и каким-либо отдельным работником, в частности.

Как было уже сказано, помимо материальной мотивации в исследуемой организации мотивируют сотрудников и другим способом, нематериально.

На рисунке 2.12 схематично представлена действующая в ГБУ «Жилищник района Кунцево» система нематериальной мотивации сотрудников.

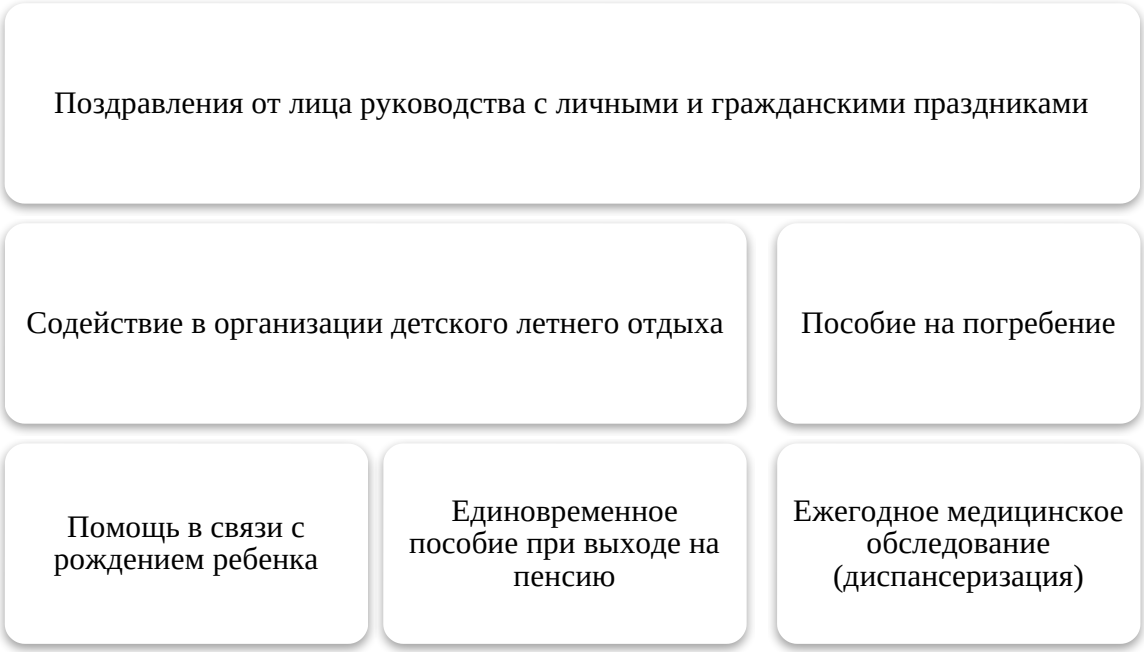


Рисунок 2.12 – Нематериальная мотивация ГБУ «Жилищник района Кунцево»

Как видно, нематериальная мотивация в исследуемой организации достаточно далека от идеала. Если диспансеризацию дополнить полисами ДМС для сотрудников, то забота о здоровье сотрудников станет более ярко выраженной. А если привязать данную привилегию к результатам работы, то это в значительной мере усилит стимулирование сотрудников к вовлечению в рабочий процесс.

Несмотря на то, что в рядах сотрудников организации присутствуют женщины, дополнительных бонусов для них не предусмотрено. Между тем, именно женщины являются той категорией персонала, которая подвержена таким факторам, которые у работодателя относятся к категориям риска:

- отпуск по уходу за ребенком;
- отпуск по беременности и родам;
- частые больничные ввиду высокой частоты заболеваемости детей.

Данный аспект должен быть взят во внимание при разработке предложений, нацеленных на развитие системы мотивации персонала.

Также необходимо отметить, что в организации работают сотрудники непрофильных специальностей: бухгалтер, экономист, юрист и др. В

настоящий момент повышение квалификации данных сотрудников не предусмотрено. Между тем, исследуемая в работе организация имеет свою специфику, что говорит о необходимости поддержания должной квалификации у персонала любого уровня. Любая форма обучения, переподготовки и повышения квалификации должны в своей основе иметь какие-либо мотивирующие факторы и только в этом случае будет эффективно.

Резюмируя по данному разделу, отметим, что исследуемая в данной работе организация является не просто субъектом, оказывающим услуги населению. Для общества деятельность ГБУ «Жилищник района Кунцево» имеет системообразующее значение. Работа организации является отражением состояния отрасли жилищно-коммунального хозяйства в стране в целом. Именно по работе организации судят о нацеленности государства в развитии данного сектора в целом. Именно поэтому очень важно понимать, что ключевое звено любой организации – люди, мотивированность которых способна обеспечить организации достижение высоких целей. Проведенный анализ показал, что система мотивации персонала в исследуемой организации достаточно далека от идеала, а значит нуждается в поиске путей ее развития.

3. ПУТИ РАЗВИТИЯ МЕХАНИЗМА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ГБУ «ЖИЛИЩНИК РАЙОНА КУНЦЕВО»

3.1 Направления развития нематериальной мотивации персонала

Нематериальная мотивация – важнейший стимулирующий персонал фактор. С целью построения максимально эффективной системы мотивации в исследуемой организации целесообразным видится внести следующие дополнения в сегмент нематериального поощрения сотрудников.

1. Адаптация новичков.

Сегодня в исследуемой организации нет сформированной программы адаптации новых сотрудников. А, между тем, человеческие ресурсы позиционируют себя в качестве фундаментального базиса современного предприятия, и именно они определяют положение ГБУ «Жилищник района Кунцево» в глазах населения и сотрудников. При этом эффективная работа предприятия зависит не только от того, насколько грамотно кадровая служба осуществляет подбор и отбор персонала, но и от того, уделяет ли внимание руководство предприятия процессу адаптации персонала. Адаптация персонала на предприятии выступает неотъемлемой частью кадрового менеджмента. Дело в том, что хорошо запрограммированный, продуманный и организованный проект по адаптации персонала служит надежным гарантом получения отдачи и проявления инициативы, закрепляемости работника на предприятии.[53]

В таблице 3.1 рассмотрим инструменты для адаптации персонала.

Таблица 3.1 – Инструменты для адаптации персонала

[53] Макайкина Н. В. Адаптация персонала на предприятии // Молодой ученый. — 2019. — № 43 (281). — С. 181-183. — URL: https://moluch.ru/archive/281/63288/ (дата обращения: 21.02.2023).

Инструменты для опытных специалистов	Инструменты для «зеленых» работников
Серия встреч с руководителем: через неделю, две недели, месяц и в конце испытательного срока	
Составление адаптационных HR-рассылок с особенностями работы с упором на корпоративную культуру	Составление HR-рассылок с особенностями работы с упором на особенности программ
Разработка квалификационного теста по результатам адаптации	

Метрики эффективности:

– Гостинг после испытательного срока ниже 30%;

– Прохождение новыми сотрудниками аттестационного экзамена после окончания испытательного срока – от 60 процентов новичков.

2. Обучение сотрудников.

На сегодняшний день в организации система прогрессивного обучения не выстроена. В таблице 3.2 рассмотрим стратегический вектор в сфере обучения сотрудников. Целевое назначение – увеличение продаж платных услуг населению, повышение конкурентоспособности организации в сфере платного обслуживания.

Таблица 3.2 – Обучение сотрудников

Топы, собственники	Руководители	Специалисты	Рядовые сотрудники
Антикризисный менеджмент	– Смешанный менеджмент: модели и инструменты – Работа на опережение: как перегнать конкурентов	– Генерация идей в период неопределенности – Новые цифровые решения для оптимизации работы	– Цифровая гигиена – Цифровая грамотность
Для всех: ежемесячная виртуальная конференция по трендам специфики отрасли ЖКХ и оказываемых услуг с привлечением внешних экспертов, не из организации			

Критерии эффективности: рост уровня лояльности работодателю – на 20% по сравнению с 2022 годом. Текучесть – ниже на 5 процентов.

3. Развитие персонала.

Бесспорно важным элементом стратегии является развитие персонала. Это позволяет организации двигаться вперед, становиться успешной и

конкурентоспособной.[54] При осуществлении процесса развития персонала существует несколько ступеней успеха. Во-первых, важно отметить, что само обучение и развитие персонала приводит не только к достижению цели, но и является, по своей сути, средством повышения ценности ресурсов или труда, а также обеспечивает максимально полную готовность трудовых ресурсов к выполнению поставленных для них задач.

В таблице 3.3 рассмотрим более детально развитие персонала.

Таблица 3.3 – Развитие персонала

Категория персонала	Топ-менеджеры	Менеджмеры среднего звена	Ценные линейные сотрудники	Рядовые линейные сотрудники
Какую карьеру предлагаем	Не продвигаем, удерживаем на текущей позиции	Удерживаем: обещаем повышение при существенном перевыполнении KPI	Ступенчатая	Горизонтальная
Как доносим информацию о перспективах	Коуч-сессия		Напоминаем в HR-рассылках	
Кто отвечает за информирование о перспективах	Генеральный директор	Непосредственный руководитель	Непосредственный руководитель	Непосредственный руководитель

Метрики эффективности: Текучесть ниже на 5%.

Таким образом, высокая значимость инвестирования в персонал и его развитие позиционирует себя в роли неотъемлемой стратегической компоненты деятельности организации, нацеленной на развитие. Без развития кадровых ресурсов не представляется возможным развитие самой организации. Вместе с тем, развитие персонала должно быть более качественным, не угнетая организацию. Персонал, который присутствует в организации постоянно должен обучаться или переобучаться. Это необходимо для того, чтобы идти с новыми технологиями наравне, уметь обслужить клиента и сделать так что бы цель была достигнута с помощью современных принципов, методов,

[54] Грачев В. О. Планирование развития персонала в организации // Молодой ученый. — 2018. — № 18 (204). — С. 312-313. — URL: https://moluch.ru/archive/204/50062/ (дата обращения: 21.02.2023).

технологий, процедур, направленных на существование и процветание организации. В общем виде можно заключить, что персонал позиционирует себя как достаточно важный ресурс, за счет которого происходит определенная деятельность соответствующего качества.

Значимость мотивации и стимулирования персонала в контексте организации труда в компании сложно переоценить. Сама по себе, мотивация персонала позиционирует себя в качестве определяющего фактора в системе отношений сотрудник-компания. Спецификой российских компаний является то, что основным видом мотивации является материальное стимулирование, поскольку большая часть россиян в настоящее время тратят свои доходы и сбережения только на покупку самого необходимого. Это не совсем актуальная сегодня практика. Именно поэтому исследуемая организация нуждается в стратегическом обновлении.

Обновленная стратегическая программа обусловливает необходимость корректировки мотивационной компоненты. В таблице 3.4 рассмотрим новую структуру нематериальной мотивации сотрудников ГБУ «Жилищник района Кунцево».

Таблица 3.4 – Новая структура нематериальной мотивации

Категория	Нематериальная мотивация
Категория А: руководители, которые напрямую влияют на прибыль	ДМС
Категория В: ключевые специалисты, которые влияют на результат	ДМС, обучение, конференции, комбинированный график
С Специалисты, которые помогают категории В	ДМС, обучение, комбинированный график
D Работники, которые не влияют на результат	Обучение, смешанный график
Дополнительно для всех категорий персонала нематериальная мотивация: – Проведение очного командообразующего образовательного мероприятия – Ведение корпоративного сайта и HR-рассылок для информационной поддержки персонала	

В организации предлагается расширить нематериальную мотивацию включением в программу полисов добровольного медицинского страхования (ДМС). Само по себе, ДМС – представляет страховое покрытие по оказанию

медпомощи, не вошедшей в базовую и территориальные программы обязательного медицинского страхования (ОМС), а также выплату компенсаций при несчастных случаях.

Забота о сотрудниках формирует лояльное отношение ко многим аспектам, сопряженным со спецификой работы исследуемой организации. В связи с этим целесообразным видится заключение партнерского соглашения исследуемой организации со страховой компанией Ингосстрах. Данное соглашение будет направлено на внедрение для сотрудников программы ДМС «Проверь себя». Указанная программа включает в себя амбулаторно-поликлинические диагностические услуги по одному из профилей:

- для мужчин;
- для женщин;
- общий;
- офтальмологический;
- кардиологический;
- гастроэнтерологический;
- эндокринологический.[55]

Таким образом, внедрение ДМС в систему управления персоналом должно благоприятным образом сказаться на работе сотрудников организации и повышению уровня их лояльности.

Важно также отметить, что любые внедрения – финансовое бремя для работодателей. Именно поэтому расчет необходимых затрат в сопоставлении с предположительным эффектом от проведенных мероприятий – важная аналитическая составляющая любой системы мероприятий, предполагаемых к внедрению в организации.

[55] Официальный сайт «Ингосстрах». – Электронный ресурс. – URL: https://www.ingos.ru/ (дата обращения: 21.02.2023).

3.2 Направление развития материальной мотивации персонала

Материальная мотивация в исследуемой организации также достаточно далека от идеала. Для продвижения платных услуг населению и роста качества оказываемых услуг важно материально поддерживать сотрудников на достойном уровне. В таблице 3.5 отражена новая структура материальной мотивации.

Таблица 3.5 – Новая структура материальной мотивации

Категория	Материальная мотивация
Категория А: руководители, которые напрямую влияют на прибыль	15% от прибыли за перевыполнение квартального плана отдела
Категория В: ключевые специалисты, которые влияют на результат	Прогрессирующая премия за перевыполнение плана
С Специалисты, которые помогают категории В	Дополнительная премия при достижении целевых планов компании +10-20%
D Работники, которые не влияют на результат	

Фактически, в организации наблюдались такие проблемы как отсутствие четких показателей о назначении премий сотрудникам, отсутствие личной заинтересованности персонала в качестве своего труда, повышении квалификации и др. Предлагаемые изменения в системе материальной мотивации позволили учесть данные недостатки, не вызвав увеличения фонда оплаты труда в целом.

Также отметим, что предполагается в качестве дополнительного элемента материального стимулирования внедрить процент от продаж платных услуг населению.

В контексте данного мероприятия целесообразным видится каждому сотруднику назначить свой определенный процент за продажу именно платных услуг населению.

В таблице 3.6 рассмотрим варианты начисления дополнительного процента сотруднику за подведения клиента организации к приобретению платной услуги.

Таблица 3.6 – варианты начисления дополнительного % к заработной плате

Варианты	Начисления
Продажи в месяц на сумму от 25000 рублей	+2%
Продажи в месяц на сумму от 50000 рублей	+3%
Продажи в месяц на сумму от 100000 рублей	+5%

Как видно из таблицы, сотрудники, подводящие людей к приобретению платных услуг, будут материально замотивированы на осуществление продаж. Важным действием в данном контексте является необходимость озвучивания данной мотивации на непрерывной основе. Это необходимо для того, чтобы сотрудники знали это и непрерывно прокручивали в своем сознании.

3.3 Ожидаемые результаты от внедрения предложенных мероприятий

Говоря о путях развития механизма мотивации, нельзя не сказать об ожидаемых результатах от внедрения предложенных направлений. На рисунке 3.1 представлен предполагаемый эффект от развития системы мотивации.

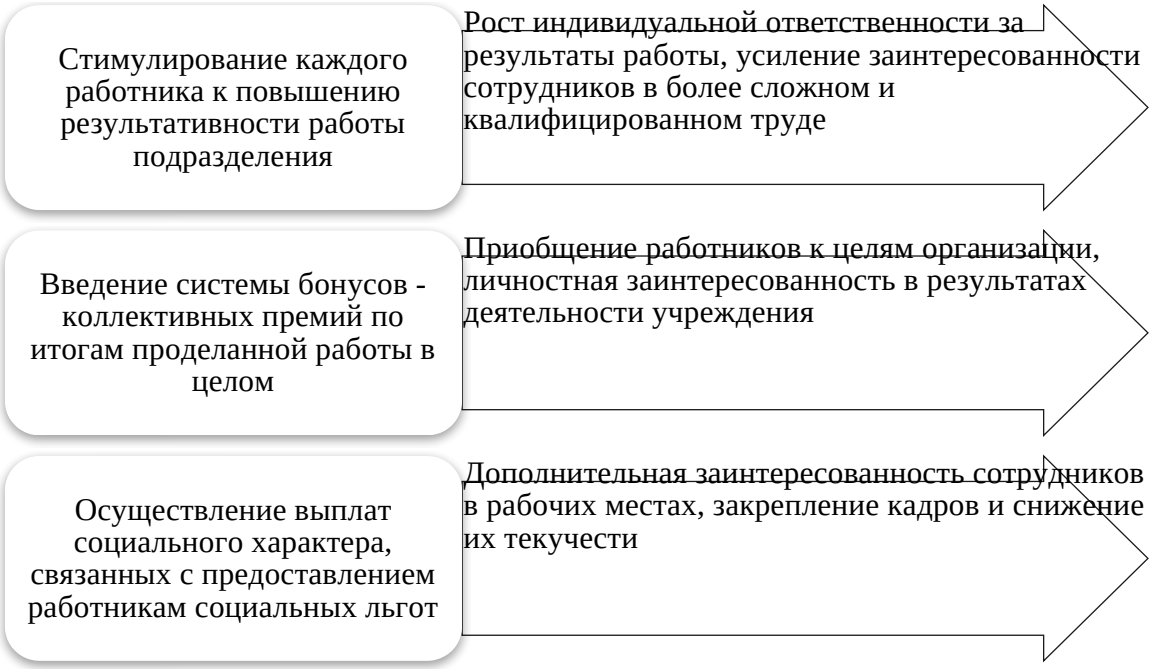


Рисунок 3.1 – Предполагаемый эффект от развития системы мотивации

В целом можно заключить, что развитие системы стимулирования персонала должно позитивно сказаться на результатах ее работы в целом.

Тем не менее, важно отметить, что предложенные направления для развития предполагают некоторые финансовые вложения.

Вложения в тестирование и обучение персонала будут носить не одномоментный, а систематический, ежегодный характер. Тем не менее, в сравнении с масштабами деятельности организации и ее оборотами, данные вложения не носят критического характера. Стоимость программного модуля, адаптированного под потребности исследуемой организации, составит 47000 рублей в год.[56]

Вложения в медицинское страхование сотрудников также оптимально для компании. На каждого сотрудника ГБУ «Жилищник района Кунцево» стоимость полиса составит 2600 рублей.[57] Учитывая, что в организации 1137 сотрудников, общие вложения в медицинское страхование составят 2956,2 тыс. рублей. Сведем все затраты в таблицу 3.7.

Таблица 3.7 – Затраты на мероприятия

Мероприятия	Сумма, тыс. руб.
Тестирование и обучение персонала	47,0
Полисы ДМС	2956,2
Итого	3003,2

Что касается выгод компании от данных мероприятий, то в разрезе кадровой работы можно спрогнозировать снижение текучести кадров. Каждый выбывший сотрудник ставит перед отделом кадров задачу в поиске нового работника. Рассчитаем потери, связанные с затратами на подбор персонала в результате текучести кадров. По данным хронометража, работник отдела кадров и руководитель подразделения затрачивают по часу своего рабочего времени на собеседование и оформление документов с каждым вновь поступающим работником. Зарплата за месяц у работника отдела кадров – 41

[56] Платформа для корпоративного обучения iSpring. – Электронный ресурс. – URL: https://www.ispring.ru/purchase (дата обращения: 21.02.2023)

[57] Программа «Проверь себя». – Электронный ресурс. – URL: https://www.ingos.ru/health_life/dms/ (дата обращения: 21.02.2023)

тыс. руб., а у старшего специалиста 55 тыс. руб. При количестве в месяце 25 смен расходы на собеседование с работниками составят:

- для работника отдела кадров: [41 ÷ 25] ÷[1137÷1173] = 1.64÷0,97 = 1,69 тыс. руб.
- для старшего менеджера: [55 ÷ 25] ÷[1137÷1173] = 2,2÷0,97 = 2,27 тыс. руб.[58]

Итак, потери, связанные с подбором персонала составят: 1,69 + 2,27 = 3,96 тыс. руб.

Что касается предотвращения неправильных стратегических решений, то эффективность в этом выражается в предупреждении таких категорий как «упущенная выгода», «угроза банкротства» и т.д.

Также можно ожидать условный прирост производительности труда в среднем на 5%.

Говоря о последствиях от внедрения предложенных мероприятий, можно выделить следующие моменты:

- увеличение показателей трудовой активности, выражающихся в повышении трудоспособности сотрудников, снижения уровня производственного травматизма на фоне увеличения показателей социальной защищенности;
- повышения рейтинга организации, увеличение социальных и экономических показателей, снижение материальных затрат в виде выплат компенсаций, а также потерь от простоев и нерационального расходования рабочего времени.

Так, к примеру, согласно внутренней документации, за 2022 год организация осуществила выплаты населению в виде компенсаций за несвоевременное устранение аварийных ситуаций на 7856,1 тыс. руб. Сокращение данного показателя хотя бы на 10% положительным образом

[58] Общие экономические потери от текучести кадров. Формулы. – Электронный ресурс. – URL: https://studfile.net/preview/3934564/page:52/ (дата обращения: 24.03.2023).

сказалось бы на положении организации. Все это возможно при совокупном и интенсивном воздействии на персонал, особенно в категории «рабочие».

Внедрение системы социального инвестирования позволит на фоне влияния социальных инноваций в деятельность исследуемой в работе организации получать экономические показатели роста и благосостояния.

Подводя итог по данному разделу, отметим, что развитие системы мотивации – длительный стратегический путь. Оценить точную эффективность в ближайшей перспективе можно достаточно условно, поскольку реальное улучшение положения организации будет определяться в течении нескольких лет. Поскольку исследуемая организация – государственное предприятие, у нее достаточно устоявшийся подход к отношению к персоналу. Это сложилось еще в советский период и совершенно потеряло актуальность сегодня. Для того, чтобы произошла санация персонала и в организации остались работать ответственные и сильные специалисты, нужно время.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Резюмируя все сказанное в данной работе, подведем итоги.

Стимулирование труда позиционирует себя в качестве материального базиса мотивации персонала. Данный базис, по своей сути, представляет собой комплекс мер, которые применяются со стороны субъекта управления с целью роста показателей эффективности труда сотрудников.

Одна из наиболее значимых тенденций развития мировой экономики в современном мире – углубление взаимодействия воспроизводственных структур на различных уровнях и в различных формах. Ключевым ядром любого взаимодействия являются человеческие ресурсы. Иными словами, кадровое обеспечение организации является первостепенным звеном в механизме его функционирования. Основным систематизирующим элементом социальной политики в любой организации, по сути, является сотрудничество, при котором руководство компании и ее сотрудники, выступая как равноправные партнеры, взаимно дополняют друг друга. Цель такого подхода состоит в единстве компании с целью достижения гарантированных успехов в форме материальных и финансовых результатов с максимальной выгодой за счет концентрации материальных и финансовых ресурсов, привлечения средств для реализации общественно значимых проектов и программ в отраслях экономики, социальной и инновационной сферах. На сегодняшний день, современные организации продолжают формировать свою корпоративную политику, основываясь на своих собственных предпочтениях. Не смотря на предоставленную свободу в данном сегменте, направления и формы внутрикорпоративной социальной политики необычайно схожи и различаются исключительно в том случае, когда речь идет о крупном, среднем или малом бизнесе, а также о так называемых новых и старых компаниях.

Анализ конкретных внутрикорпоративных практик, реализуемых сегодня российскими компаниями, позволяет выделить следующие традиционные направления социальной политики:

- повышение профессионально-квалификационного уровня работников;

- формирование корпоративной культуры;

- оздоровление и рекреация работников и членов их семей;

- привлечение и поддержка молодежи, в том числе в образовательных проектах;

- проведение спортивных программ;

- система материальной поддержки;

- организация помощи ветеранам;

- реализация детских программ.

Сегодня все большее значение приобретает личностно-ориентированная социальная политика компании – использование социальных пакетов и система участия в прибылях.

В рамках изучения и анализа современной системы управления и стимулирования персонала была выбрана одна из действующих организаций ГБУ «Жилищник района Кунцево». Ввиду специфики своей работы, внутренняя среда организации также подвержена изменениям в кадровом секторе.

Вместе с тем, в ходе анализа были выявлены некоторые недостатки в системе социального взаимодействия с трудовыми ресурсами:

- недостатки в системе нематериального стимулирования;

- недостатки в материальном стимулировании;

- низкий уровень социальной поддержки сотрудников.

По каждому из проблемных аспектов было предложено решение, нацеленное на минимизацию негативного воздействия каждого проблемного фактора.

Важно отметить, что ключевым аспектом в работе персонала в контексте поддержания благоприятного психологического климата должен быть осознанный диалог с руководством. Задачей обеих сторон в данном диалоге является достижение обоюдного компромисса. Именно поэтому анкетирование сотрудников, как форма обратной связи – незаменимый инструментарий при

поддержании благоприятного климата в коллективе. Также важным аспектом является установление и развитие системы социального партнерства в исследуемой организации.

При всей привлекательности экономических форм воздействия на мотивацию работников, необходимо применение хорошо себя зарекомендовавших способов немонетарного стимулирования персонала. Таковыми, например, могут являться:

- простые слова благодарности;
- поздравления сотрудников с днем рождения и вручение подарков;
- организация различных образовательных процессов;
- организация спортивных соревнований;
- организация корпоративных праздников с учетом пожеланий персонала;
- официальное поздравление сотрудника с увеличением его трудового стажа еще на один год;
- грамотно организованная профадаптация новых сотрудников и др.

В общем виде необходимо понимать, что эффективного управления трудовым капиталом невозможно добиться без четкого понимания, в полной мере всех тех мотивов, которые являются, в сущности, движущей силой для работников. Именно эта движущая сила стимулирует каждого отдельного подчиненного как часть единой общности к выполнению своих субъективных профессиональных обязанностей. Что касается экономического аспекта, то здесь трудовая потребность должна обеспечить достойный уровень оплаты труда.

Проблема обучаемости и компетентности персонала, а также его способности адекватно воспринимать проверку со стороны высшего руководства решается на уровне обучения персонала на корпоративной основе, в то время как текучесть кадров представляется более фундаментальной проблемой и является показателем психологической неудовлетворенности сотрудников.

Таким образом, необходимо еще раз подчеркнуть огромную значимость непосредственно социального партнерства, в контексте планомерной реализации деятельности организации. Именно трудовые ресурсы составляют значительный пласт и двигатель прогресса в компании. А настроения в социуме, в огромной мере влияют на обстановку в окружении. Это является общеизвестным фактором и в доказательствах не нуждается.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) // Официальный интернет-портал правовой информации http://www.pravo.gov.ru, 04.07.2020.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 16.04.2022) // Российская газета, N 238-239, 08.12.1994.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 01.07.2021, с изм. от 08.07.2021) // Российская газета, N 23, 06.02.1996, N 24, 07.02.1996, N 25, 08.02.1996, N 27, 10.02.1996.
4. Жилищный кодекс Российской Федерации от 29.12.2004 N 188-ФЗ (ред. от 21.11.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2023) // Парламентская газета, N 7-8, 15.01.2005.
5. Постановление Правительства РФ от 28.01.2006 N 47 (ред. от 28.09.2022) «Об утверждении Положения о признании помещения жилым помещением, жилого помещения непригодным для проживания, многоквартирного дома аварийным и подлежащим сносу или реконструкции, садового дома жилым домом и жилого дома садовым домом» // Российская газета, N 28, 10.02.2006.
6. Постановление Правительства РФ от 09.07.2016 N 649 (ред. от 10.02.2020) «О мерах по приспособлению жилых помещений и общего имущества в многоквартирном доме с учетом потребностей инвалидов» (вместе с «Правилами обеспечения условий доступности для инвалидов жилых помещений и общего имущества в многоквартирном доме») // Собрание законодательства РФ, 25.07.2016, N 30, ст. 4914.
7. Аверьянова М. И. Жилищное право. – М.: Юрайт, 2019. – 218 с.
8. Алавердов А. Р. Управление человеческими ресурсами организации. – М.: Синергия, 2019. – 680 с.

9. Анисимов А. Ю. Управление персоналом организации. – М.: Юрайт, 2023. – 278 с.

10. Веснин В. Р. Менеджмент. – М.: Проспект, 2022. – 616 с.

11. Горленко О. А. Управление персоналом. – М.: Юрайт, 2023. – 217 с.

12. Горфинкель В. Я. Корпоративная социальная ответственность. – М.: Юрайт, 2023. – 490 с.

13. Иванов П. В. Менеджмент: методы принятия управленческих решений. – М.: Юрайт, 2023. – 276 с.

14. Иванова Н. Л. Психология бизнеса. Теория и практика. – М.: Юрайт, 2022. – 509 с.

15. Исаева О. М. Управление персоналом. – М.: Юрайт, 2022. – 168 с.

16. Коноваленко М. Ю. Психология управления персоналом. – М.: Юрайт, 2023. – 369 с.

17. Кочеткова А. И. Прикладная психология управления. – М.: Юрайт, 2023. – 437 с.

18. Литвинюк А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика. – М.: Юрайт, 2022. – 398 с.

19. Литвинюк А. А. Управление персоналом. – М.: Юрайт, 2022. – 498 с.

20. Лобанова Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. – М.: Юрайт, 2020. – 482 с.

21. Маслова В. М. Управление персоналом. – М.: Юрайт, 2022. – 431 с.

22. Одегов Ю. Г. Управление персоналом. – М.: Юрайт, 2022. – 467 с.

23. Пряжников Н. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. – М.: Юрайт, 2023. – 365 с.

24. Пугачев В. П. Управление персоналом организации. – М.: Юрайт, 2022. – 402 с.

25. Родионова Е. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. – М.: Юрайт, 2022. – 279 с.

26. Рогов Е. И. Психология управления персоналом. – М.: Юрайт, 2023. – 350 с.

27. Староверова К. О. Менеджмент. Эффективность управления. – Москва: Юрайт, 2021. – 269 с.

28. Тебекин А. В. Управление персоналом. – М.: Юрайт, 2022. – 182 с.

29. Трапицын С. Ю. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. – М.: Юрайт, 2022. – 314 с.

30. Шапкин И. Н. Менеджмент. В 2 частях. Ч.2. – М.: Юрайт, 2023. – 313 с.

31. Битюкова С. С. Совершенствование системы мотивации персонала // Молодой ученый. — 2019. — № 15 (253). — С. 187-190. — URL: https://moluch.ru/archive/253/58040/ (дата обращения: 24.03.2023).

32. Горбач Н. С. Мотивация в психологии: история и современное состояние проблемы // Молодой ученый. — 2021. — № 3 (345). — С. 42-44. — URL: https://moluch.ru/archive/345/77509/ (дата обращения: 24.03.2023).

33. Грачев В. О. Планирование развития персонала в организации // Молодой ученый. — 2018. — № 18 (204). — С. 312-313. — URL: https://moluch.ru/archive/204/50062/ (дата обращения: 21.02.2023).

34. Жеребцов И. Е. Правовое регулирование управляющих организаций // Молодой ученый. — 2019. — № 23 (261). — С. 456-457. — URL: https://moluch.ru/archive/261/60152/ (дата обращения: 05.03.2023).

35. Зулкарнеева В. В. Стимулирование персонала как метод повышения трудового потенциала организации // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы V Междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2017 г.). — Москва: Буки-Веди, 2017. — С. 93-96. — URL: https://moluch.ru/conf/econ/archive/222/12528/ (дата обращения: 14.03.2023).

36. Макайкина Н. В. Адаптация персонала на предприятии // Молодой ученый. — 2019. — № 43 (281). — С. 181-183. — URL: https://moluch.ru/archive/281/63288/ (дата обращения: 21.02.2023).

37. Нефедова Е. Е. Факторы, влияющие на поведение персонала в организации // Молодой ученый. — 2021. — № 32 (374). — С. 35-37. — URL: https://moluch.ru/archive/374/83499/ (дата обращения: 24.03.2023).

38. Ничипорова Н. В. Применение инновационных методов мотивации в условиях цифровизации экономики // Исследования молодых ученых: материалы XIV Междунар. науч. конф. (г. Казань, ноябрь 2020 г.). — Казань: Молодой ученый, 2020. — С. 17-19. — URL: https://moluch.ru/conf/stud/archive/382/16085/ (дата обращения: 25.03.2023).

39. Симакова Д. Е., Бесхмельнов М. И. Анализ внутренней и внешней среды предприятия жилищно-коммунального хозяйства // Скиф. – 2019. – №4 (32). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-vnutrenney-i-vneshney-sredy-predpriyatiya-zhilischno-kommunalnogo-hozyaystva (дата обращения: 05.03.2023).

40. Тихомиров П. В. Мотивация сотрудников в контексте корпоративной культуры организации // Молодой ученый. — 2019. — № 4 (242). — С. 176-179. — URL: https://moluch.ru/archive/242/55954/ (дата обращения: 24.03.2023).

41. Ульянов С. С. Роль современных методов материального стимулирования персонала // Молодой ученый. — 2019. — № 9 (247). — С. 153-155. — URL: https://moluch.ru/archive/247/56967/ (дата обращения: 24.03.2023).

42. Шкрабалюк А. А. Мотивация персонала: сущность и значение как функции управления персоналом // Молодой ученый. — 2021. — № 5 (347). — С. 297-301. — URL: https://moluch.ru/archive/347/78015/ (дата обращения: 24.03.2023).

43. Мой ЖКХ. – Электронный ресурс. – URL: https://my-gkh.ru/getorganization/gbu-zhilishchnik-rayona-kuncevo (дата обращения: 18.03.2023).

44. Обучение как элемент мотивации персонала. – Электронный ресурс. – URL: https://hr-portal.ru/article/obuchenie-kak-element-motivacii-personala (дата обращения: 05.03.2023).

45. Общие экономические потери от текучести кадров. Формулы. – Электронный ресурс. – URL: https://studfile.net/preview/3934564/page:52/ (дата обращения: 24.03.2023).

46. Официальный сайт «Ингосстрах». – Электронный ресурс. – URL: https://www.ingos.ru/ (дата обращения: 21.02.2023).

47. Платформа для корпоративного обучения iSpring. – Электронный ресурс. – URL: https://www.ispring.ru/purchase (дата обращения: 21.02.2023)

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Методические требования к организации управления персоналом современной организации[59]

Первое требование связано с необходимостью учета отраслевой специфики предприятия. Трудовая деятельность человека в каждой из отраслей и сфер деятельности имеет свои особенности, которые работодатель должен учитывать при организации управления

Второе требование связано с необходимостью учета индивидуальной специфики предприятия. Каждое из предприятий имеет свои особенности, в той или иной форме проявляющиеся в организации трудовых отношений и управлении ими

Третье требование определяет необходимость комплексного подхода к организации системы HR-менеджмента

Четвертое требование связано с необходимостью обеспечения долж-ной эффективности функ-ционирования системы HR-менеджмента на всех уровнях управления предприятием

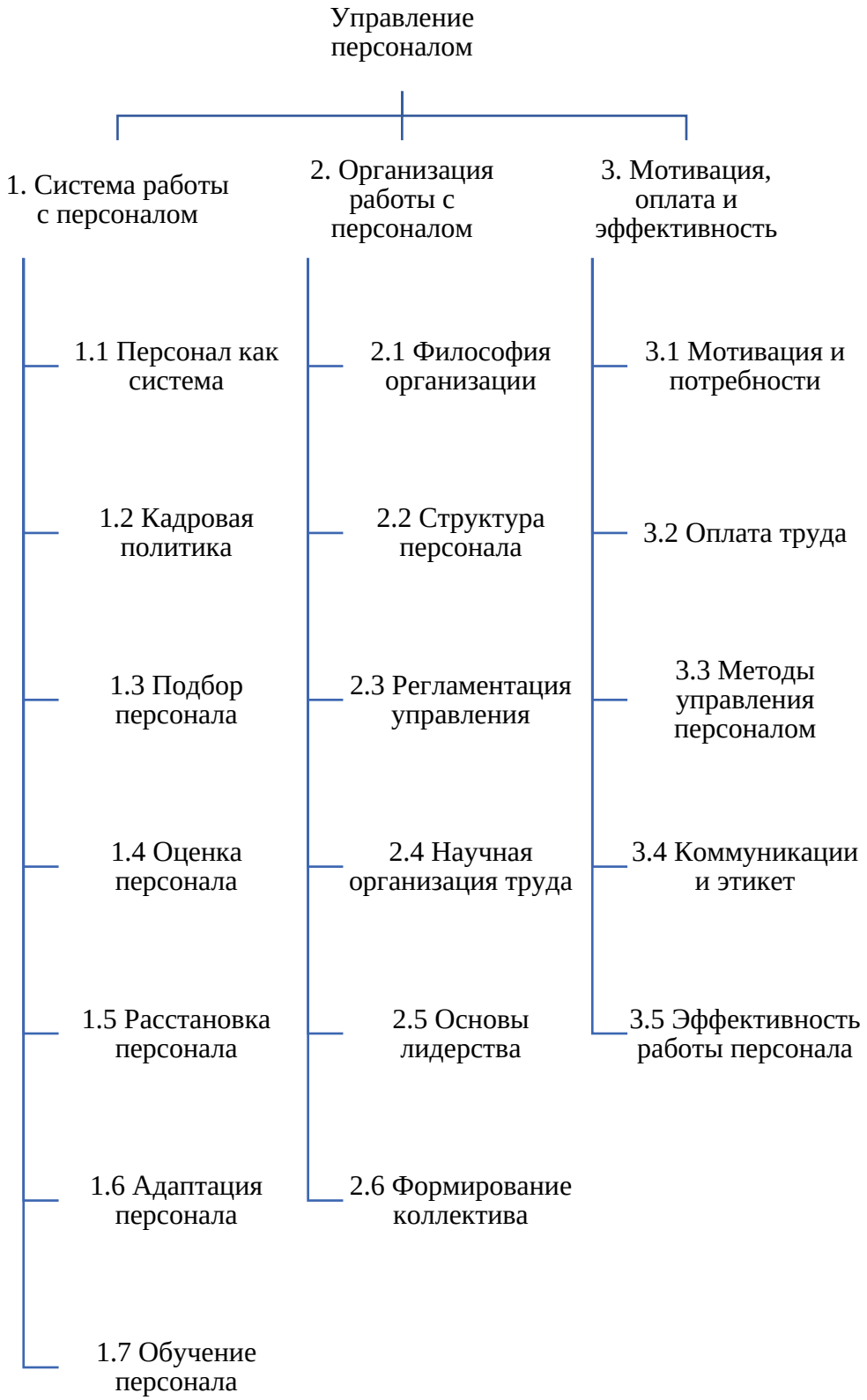
Пятое требование предполагает необходимость рационального сочетания статичности и гибкости системы

Шестое требование определяет включение в состав системы формализованного порядка ее практического внедрения, эксплуатации и последующего развития

[59] Алавердов А. Р. Управление человеческими ресурсами организации. – М.: Синергия, 2019. – 223-226.

Приложение 2

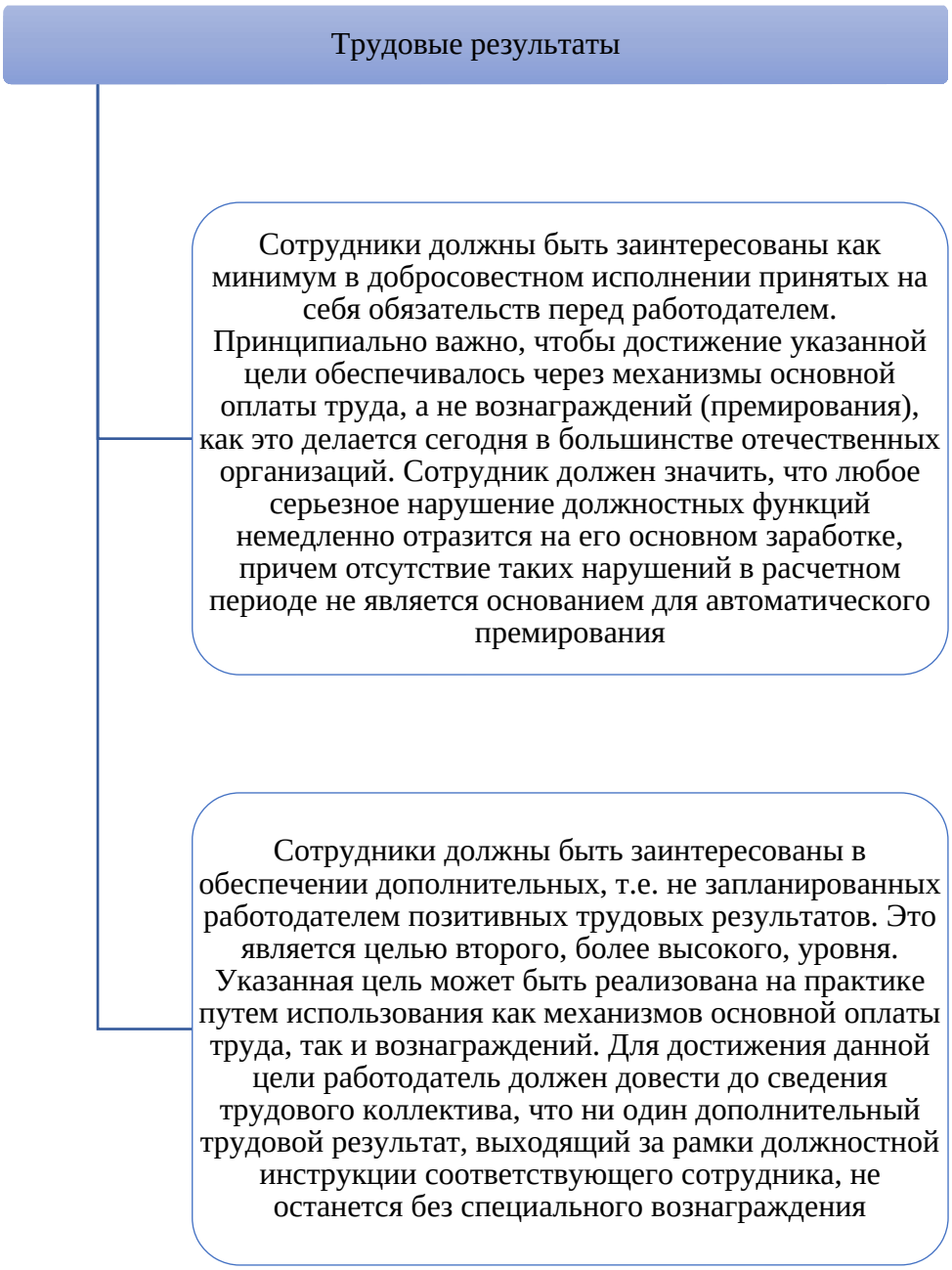
Структура разделов управления персоналом[60]



[60] Одегов Ю. Г. Управление персоналом. – М.: Юрайт, 2022. – С.40.

Приложение 3

Базовые трудовые результаты, являющиеся целью подсистемы стимулирования и мотивации персонала[61]



[61] Алавердов А. Р. Управление человеческими ресурсами организации. – М.: Синергия, 2019. – С.437.

Приложение 4

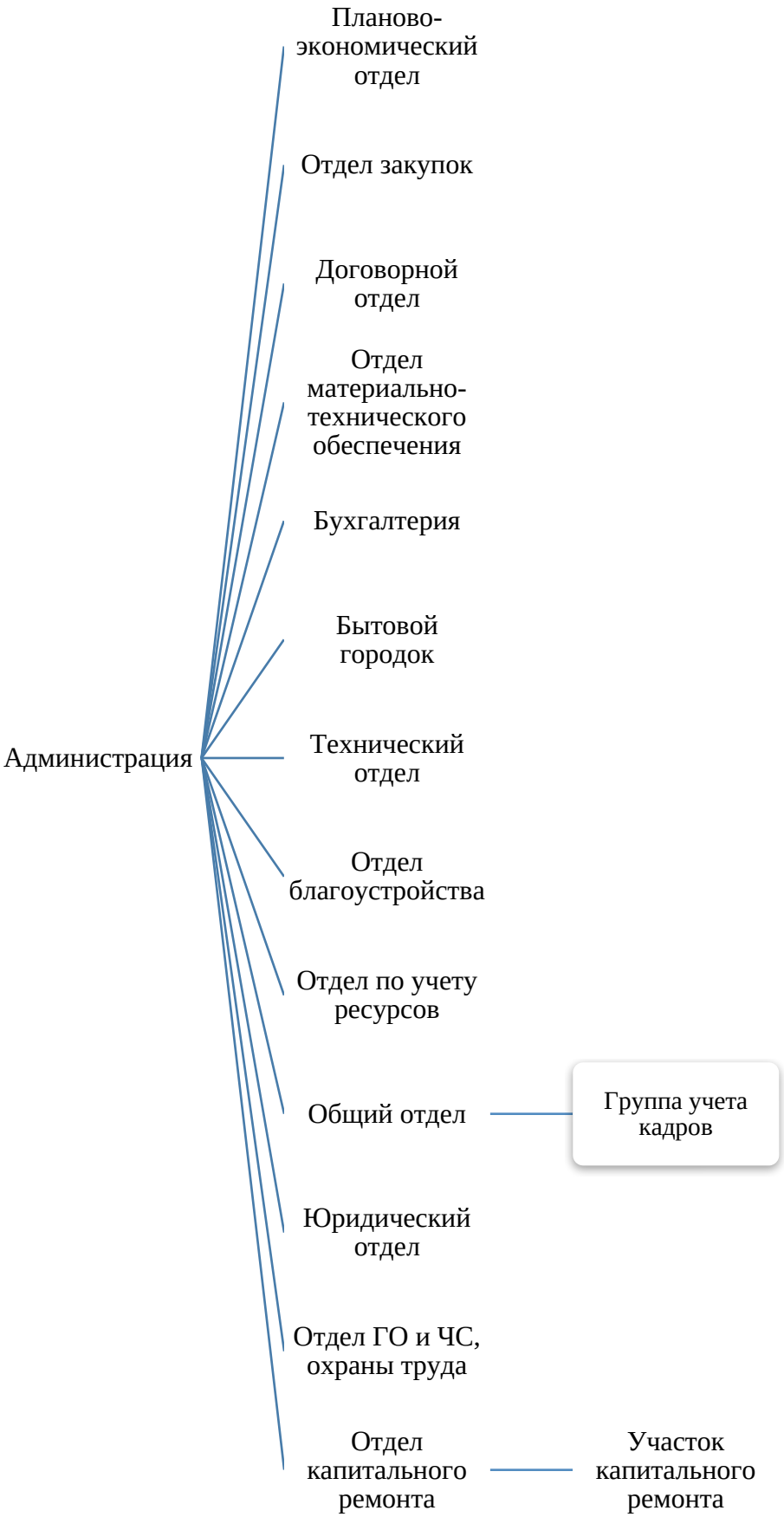
Классификатор вознаграждений[62]

Наименование вознаграждения	Основные характеристики					
	Субъект распределения	Объект премирования	Характер воздействия	Целевая функция	Регулярность	Конфиденциальность
Вознаграждение по итогам года	Бухгалтер	Весь коллектив	Коллективный	Психологическая	Регулярный – 1 раз в год	Нет
Бонусы высшим должностным лицам	Собственник	Топ-менеджеры и главные специалисты	Индивидуальный	Мотивирующая	Регулярный – 1 раз в год	Да
Премия по итогам квартала	Руководитель подразделения или организации	Сотрудники, показавшие наилучший результат	Коллективно-индивидуальный	Мотивирующая	Регулярный – 1 раз в квартал	Да
Специальная премия подразделению или проектному коллективу	Руководитель организации	Подразделение, вып. важное задание руковод.	Групповой	Мотивирующая	Нерегулярный	Нет
Специальная премия сотруднику	Руководитель организации	Сотрудник, вып. особо важное задание руковод.	Индивидуальный	Мотивирующая	Нерегулярный	Нет
Премия за обеспеченный непланируемый эффект	Руководитель организации	Сотрудник, обеспечивший этот эффект	Индивидуальный	Мотивирующая	Нерегулярный	Нет
Доплата к должностному окладу	Руководитель организации	Сотрудник, выполняющий в течение конкретного периода чужую работу	Индивидуальный	Мотивирующая	Нерегулярный	Да

[62] Алавердов А. Р. Управление человеческими ресурсами организации. – М.: Синергия, 2019. – С.478-479.

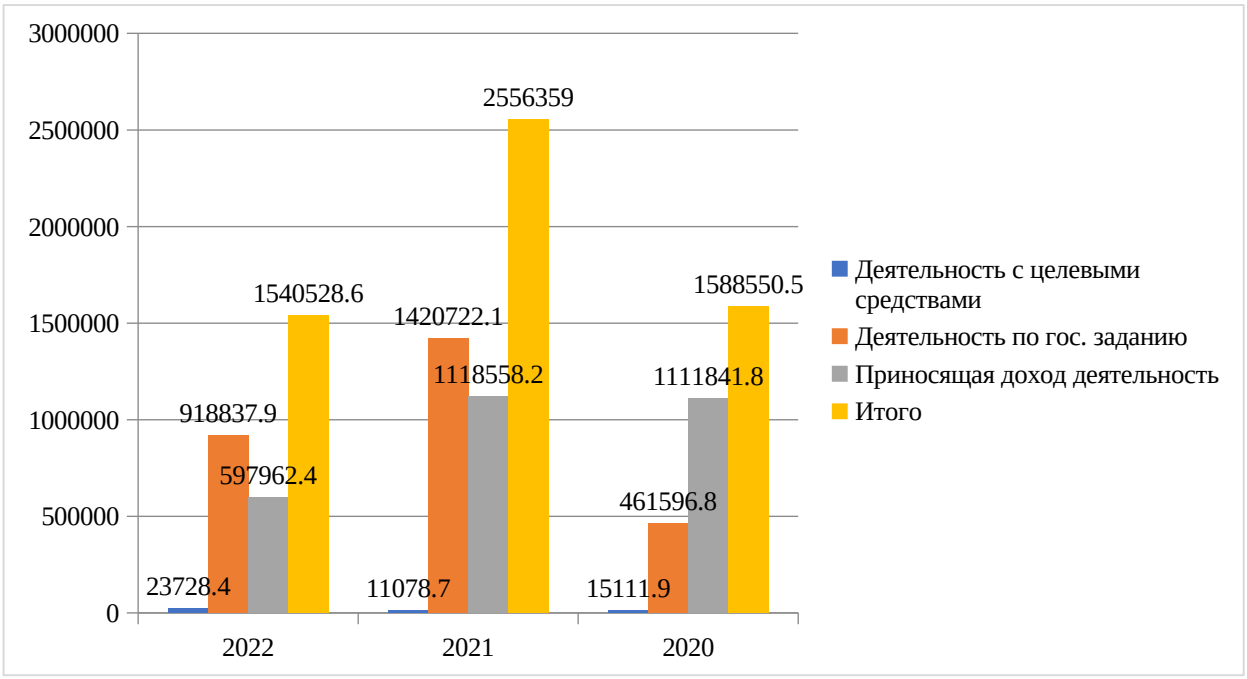
Приложение 5

Структура ГБУ «Жилищник района Кунцево»

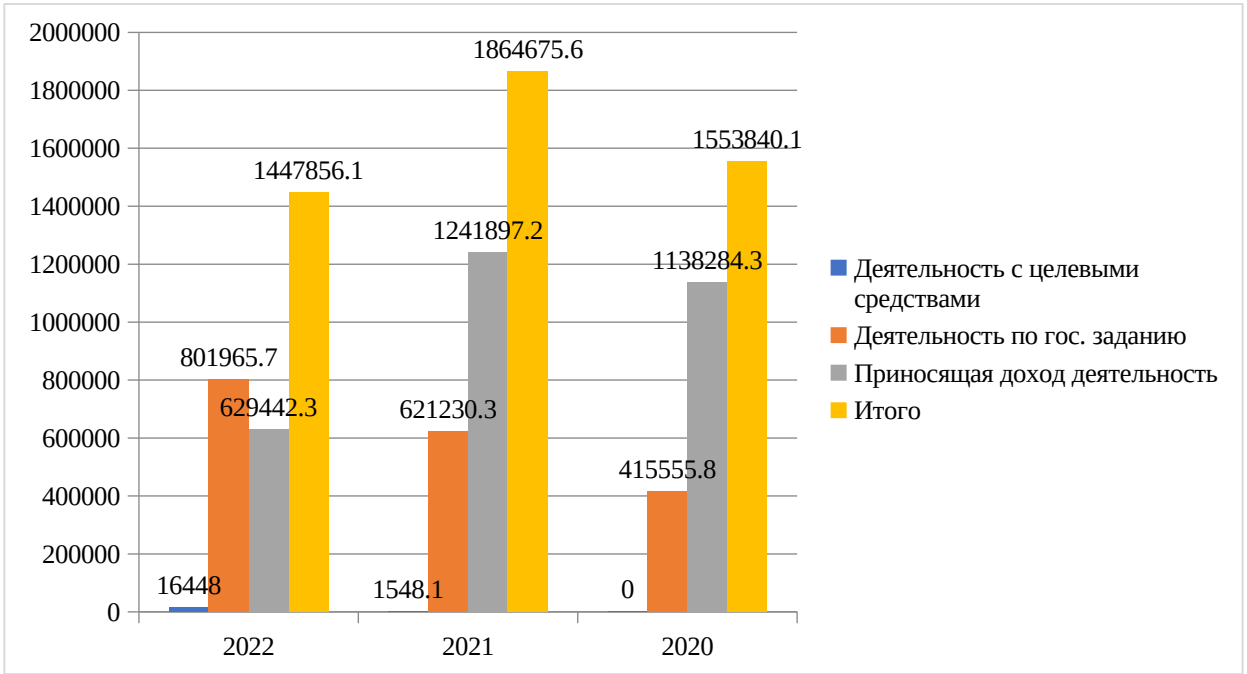


Приложение 6

Структура и динамика доходов за 2020-2022 гг.



Расходы ГБУ «Жилищник района Кунцево»



Выпускная квалификационная работа выполнена мной совершенно самостоятельно. Все использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

«_____» _____ 2023 г.



_____/ Черногорова Анна Валерьевна

(подпись) (Ф.И.О.)